



CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES  
CURSO DE COMÉRCIO EXTERIOR

## **LIDERANÇA EM EMPRESAS FAMILIARES E NÃO FAMILIARES**

Larissa Maria Hickmann

Lajeado, junho de 2017

Larissa Maria Hickmann

## **LIDERANÇA EM EMPRESAS FAMILIARES E NÃO FAMILIARES**

Monografia apresentada na disciplina de Trabalho de Curso II, do Curso de Comércio Exterior, do Centro Universitário Univates, como parte parcial de exigência para obtenção do título de Bacharel em Comércio Exterior.

Orientadora: Cristina Marmitt

Lajeado, junho de 2017

“Agradecer é a arte de atrair coisas boas.”

Autor Desconhecido

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a oportunidade de poder realizar este trabalho, o qual envolveu um tema que sempre muito me interessou e graças a ele, conheci novas pessoas, lugares e informações, conseguindo transformar isso em conhecimento e me sentir realizada com a finalização dele.

Obrigada José Antonio Hickmann e Elaine Maria Hickmann, meus amados e inspiradores pais, pois se esta monografia pode ser realizada, foi graças ao total apoio e torcida de vocês. Assim como ao meu amor Gabriel Barthelmebs, que passou alguns sábados e domingos em casa, aguardando eu escrever meu trabalho, mas não deixou faltar carinho e dedicação.

Agradeço a minha paciente, cuidadosa e competente mestre e orientadora Cristina Marmitt, por todo apoio, ensinamentos e por sempre me ouvir com tanto amor.

Obrigada à todas empresas que me receberam e responderam aos meus questionários, cumprindo os prazos agendados. Agradeço a atenção, os abraços, a torcida e também vontade de ajudar o próximo. E as diversas empresas que me deram não, ou nem permitiram minha passagem após o interfone para explicar meu trabalho, agradeço também, pois essas respostas negativas me tornaram um ser humano ainda mais persistente.

Enfim, à todos familiares, amigos e colegas, obrigada pelo carinho e compreensão nos momentos ausentes. Principalmente pela torcida e votos de sucesso!

## **RESUMO**

O líder dentro das organizações possui papel fundamental, pois é ele quem motiva e desenvolve sua equipe de trabalho, buscando atender com excelência os objetivos e necessidades da empresa em que atua. Esta monografia além de apresentar a importância do papel de um líder dentro das organizações, também mostra os estilos de lideranças existentes e quais são os mais encontrados, fazendo relação entre empresas familiares e não familiares. Para o desenvolvimento da fundamentação teórica, foram utilizados diversos autores e bibliografias. O estudo caracteriza-se como quantitativo, na forma de estudo descritivo, o questionário foi aplicado a 20 líderes de empresas familiares, 20 líderes de empresas não familiares, 50 liderados de empresas familiares e 50 liderados de empresas não familiares, totalizando 140 respostas de 10 indústrias de Lajeado-RS. Através da análise dos dados coletados, foi evidenciado que o estilo de liderança predominante nas empresas familiares e não familiares da amostra é o autocrático, com um percentual de 41% e que o papel da liderança ainda está em sua maioria entre pessoas do sexo masculino, assim como, a maioria dos líderes das empresas familiares não possui relação de parentesco com os membros da organização. Como o questionário trouxe a visão do líder e do liderado a respeito dos estilos de liderança Democrático, Autocrático, Liberal e Situacional, foi evidenciado que 6% dos liderados enxergam seus líderes como Liberais, porém avaliando os questionários dos líderes, nenhum se considera como tal. Também se verificou que nas empresas familiares o líder é mais democrático que na não familiar, já nas empresas não familiares, o líder é mais autocrático que o líder da empresa familiar. Os objetivos deste trabalho foram alcançados, sendo então que há semelhanças nos estilos de liderança nas empresas familiares e não familiares, porém diversas diferenças interessantes, como a faixa etária, por exemplo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estilos de liderança. Empresa familiar e não familiar. Liderança na visão do liderado. Liderança na visão do líder.

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1- Demonstrativo dos graus de influência na liderança.....	16
Quadro 2 - Apresentação dos três estilos de liderança e suas correlações nos processos de trabalho. ....	17
Quadro 3 - Demonstrativo dos graus de influência na liderança.....	21

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Sexo dos líderes respondentes .....	41
Gráfico 2 – Sexo dos líderes em relação aos estilos de liderança .....	42
Gráfico 3 – Faixa etária dos líderes e liderados.....	43
Gráfico 4 – Faixa etária dos líderes .....	44
Gráfico 5 – Comparativo faixa etária dos líderes de empresas familiares e não familiares.....	45
Gráfico 7 – Nível de educação dos líderes .....	46
Gráfico 6 - Formação dos respondentes, líderes e liderados.....	46
Gráfico 8 – Comparativo formação dos líderes empresa familiar e não familiar.....	47
Gráfico 9 – Tempo de empresa dos líderes .....	47
Gráfico 10 – Comparativo entre tempo de empresa dos líderes das empresas familiares e não familiares .....	49
Gráfico 11- Ligação de parentesco dos líderes na empresa familiar .....	49
Gráfico 12 – Tipo de parentesco dos líderes das empresas familiares .....	50
Gráfico 13 – Estilo de liderança predominante entre líderes e liderados .....	51
Gráfico 14 - Estilo de liderança predominante na empresa familiar .....	51
Gráfico 15 – Estilo de liderança predominante na empresa não familiar.....	52
Gráfico 16 – Comparativo do estilo de liderança entre empresas familiares e não familiares.....	53
Gráfico 17 – Estilo de liderança na visão do líder.....	53
Gráfico 18 – Estilo de liderança na visão do liderado.....	55
Gráfico 19 – Comparativo do estilo de liderança predominante na visão do líder e do liderado .....	55

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1 Tema .....	11
1.1.1 Delimitação do tema .....	11
1.2 Problema de pesquisa.....	11
1.3 Objetivos.....	12
1.3.1 Objetivo geral.....	12
1.3.2 Objetivos específicos.....	13
1.4 Justificativa .....	13
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
2.1 Conceito de liderança .....	15
2.2 Importância de um líder .....	15
2.3 Estilos de liderança.....	17
2.3.1 Liderança autocrática .....	18
2.3.2 Liderança democrática.....	19
2.3.3 Liderança liberal ou laissez-faire .....	20
2.3.4 Liderança situacional .....	21
2.3.5 Liderança carismática.....	22
2.3.5 Liderança transacional .....	22
2.3.6 Liderança transformacional .....	23
2.3.7 Liderança visionária.....	23
2.3.8 Liderança servidora .....	24
2.4 Influência dos estilos de liderança.....	25
2.5 Micro e pequenas empresas .....	26
2.6 Definição de empresa familiar .....	27
2.6.1 Estrutura organizacional da empresa familiar.....	28
2.6.2 Profissionalização da empresa familiar .....	29
2.6.3 Liderança na empresa familiar .....	30
2.6.4 Liderança e sucessão na empresa familiar .....	31
2.7 Definição de empresa/organização.....	32
2.8 Liderança e os gêneros .....	32
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>34</b>
3.1 Definição da pesquisa quanto aos seus objetivos .....	34
3.2 Definição da natureza da sua abordagem .....	35
3.3 Definição da pesquisa quanto aos procedimentos técnicos.....	35
3.3.1 Pesquisa bibliográfica.....	35
3.3.2 Levantamento ou Survey .....	35

<b>3.4 Unidade de análise/população alvo .....</b>	<b>36</b>
<b>3.5 Coleta de dados .....</b>	<b>36</b>
<b>3.6 Análise de dados .....</b>	<b>38</b>
<b>3.7 Limitações do método.....</b>	<b>38</b>
<b>4 CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE DE PESQUISA .....</b>	<b>40</b>
<b>5 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>41</b>
<b>5.1 Identificação e características dos entrevistados .....</b>	<b>41</b>
<b>5.2 Análise dos estilos de liderança predominantes.....</b>	<b>51</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>57</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>60</b>
<b>APÊNDICE A - Questionário.....</b>	<b>66</b>
<b>APÊNDICE B- Questionário direcionado ao liderado.....</b>	<b>69</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A trajetória em busca da excelência da gestão de pessoas é um processo que exige muito planejamento, competência, atitude e inovação por parte das organizações, pois todas as empresas estão diariamente expostas a mudanças ambientais, econômicas e políticas, as quais influenciam muito no seu estilo de gestão. E essa gestão está vinculada às formas de lideranças que são aplicadas nas organizações.

O líder dentro das organizações possui um dos papéis fundamentais, pois é ele quem precisa motivar e desenvolver a equipe de trabalho, para atender as necessidades e objetivos da empresa em que atua.

Apesar de não ter um resultado exato, segundo dados de pesquisa de 2011 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), cerca 98% das empresas brasileiras são familiares, sendo que esse tipo de empresa possui alguns fatores que contribuem na sua descontinuidade e também interferem na maneira de lidar com a tomada de decisão, questões emocionais, divergência de ideia entre familiares, sendo necessária uma boa estruturação e capacidade de inovação para conseguir ter sucesso e sucessão da empresa.

Segundo Nunes (2008), as organizações são classificadas como conjuntos, grupos ou de forma individual, porém, não importando quantas pessoas as componham, elas precisam ter controle e coordenação para atingir os objetivos esperados. Para que isso funcione, além de utilizar os recursos que dispõe, elas têm a necessidade de ter alguém que lidere as pessoas que trabalham nas empresas, sendo que este não é necessariamente o papel do gerente.

Com características diferentes, nas empresas não familiares, a liderança também acontece e é uma ferramenta essencial para dirigir a equipe, conhecer as competências dos colaboradores, transmitindo a eles as necessidades da empresa, através de missão, visão e valores pré-estipulados pelos gestores da organização.

Existem diversas formas de lideranças, assim como formas de estruturação da gerência da empresa. Neste trabalho a finalidade é verificar se há semelhanças e diferenças nos estilos de liderança em empresas familiares e não familiares.

## **1.1 Tema**

As organizações traçam diversos objetivos e estratégias ao longo de suas caminhadas. E para alcançá-los, contam a mão de obra humana, que é a peça chave para alcançar sucesso dos planejamentos. Por conta disso, as organizações precisam contar com lideranças comprometidas, que influenciem e envolvam toda equipe de liderados, e juntos, alcancem os resultados aguardados pela organização. Considerando a importância da liderança, o presente trabalho tem como tema: liderança nas empresas familiares e não familiares.

### **1.1.1 Delimitação do tema**

Através da pesquisa aplicada para líderes e liderados de micro e pequenas empresas familiares e não familiares da cidade de Lajeado-RS, pretendeu-se analisar o estilo de liderança mais evidente em cada uma, verificando suas semelhanças e diferenças, assim como fazendo outras relações. Entre os estilos de liderança existentes, foram avaliados nesta amostra os estilos de liderança: autocrática, democrática, liberal e situacional.

## **1.2 Problema de pesquisa**

A gestão de pessoas vem se tornando um fator diferencial de competitividade e de sucesso dentro das empresas, sejam elas familiares ou não familiares, e dentro dessa gestão a ferramenta que guia qualquer equipe é a liderança.

Apesar da globalização e de todo avanço tecnológico, a participação humana é necessária, sendo que essas pessoas que estão à frente de uma equipe, precisam se readaptar inúmeras vezes, pois a sociedade vai se diversificando, é necessário conseguir liderar pessoas com diversas maneiras de pensar e agir.

A liderança envolve a interação entre pessoas, denotando a necessidade de haver uma conciliação, pois entre os liderados sempre haverá ideias, relações, emoções e necessidades

distintas, precisando o líder exercer seu papel de equilibrar essas diferenças e alcançar o sucesso desejado pela organização.

No caso das empresas familiares, segundo Najjar (2011) a interação entre razão e emoção versus o profissionalismo do mundo dos negócios é um dos maiores desafios a serem enfrentados, e é necessário que as pessoas que estão à frente da empresa, lidando com o capital dela, saibam lidar com as situações que interferem na razão e emoção.

Segundo Bergamini (2009), os profissionais que exercem cargo de liderança devem ter uma visão global, conhecer as pessoas, os processos das equipes, a cultura organizacional e o modo como os processos interagem entre si, permitindo maior grau de liberdade para que as pessoas desenvolvam suas atividades assumindo desafios e participando das tomadas de decisões. Com isto, os colaboradores terão consciência de seu papel dentro da organização e das responsabilidades que assumirão, fazendo com que se comprometam e se dediquem cada vez mais com os processos e metas estabelecidas.

O papel do líder nas organizações é de extrema importância, e a maneira que esse líder interage, delega e motiva sua equipe é que pode interferir no perfil de uma equipe. Existem diversos estudos a respeito dos estilos de lideranças, e entre os mais conhecidos atualmente, estão: liderança autocrática, democrática, liberal e situacional, cada um desses estilos revela formas distintas de relacionamento entre líder e liderado, sendo que esses fatores peças importantes para uma organização obter sucesso.

Desta forma, o presente estudo pretende responder a seguinte questão: Quais são as semelhanças e diferenças na forma de liderança das empresas familiares e não familiares e quais os estilos de liderança que mais se destacam?

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo geral**

Identificar se há semelhanças e diferenças nos estilos de liderança de micro e pequenas empresas familiares e não familiares do município de Lajeado-RS.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar o perfil dos líderes e liderados;
- Identificar qual estilo de liderança predomina na empresa familiar;
- Identificar qual estilo de liderança predomina na empresa não familiar;
- Analisar as semelhanças e diferenças na forma de liderar nas empresas familiares e não familiares;
- Identificar o estilo de liderança mais evidente na visão do líder e dos liderados;
- Identificar se o grau de parentesco interfere na definição para cargo de líder em empresas familiares.

### 1.4 Justificativa

Pode-se dizer que, atualmente, a liderança é o pilar do sucesso das organizações, pois ela carrega elementos que guiam os diversos setores que as compõem. E por isso, esse tema foi escolhido para estudo, pois percebe-se bastante preocupação por parte de muitas empresas quanto a questão de identificar, desenvolver e qualificar seus líderes com o intuito de alcançar seus objetivos organizacionais.

Segundo Nanus (2000), os líderes detêm o controle dos subordinados, e são eles que fazem com que os projetos das empresas se concretizem. Grande parte do sucesso das organizações está nas mãos dos líderes, pois através de suas habilidades conquistam as pessoas e conseguem alcançar melhores resultados para as organizações.

Os líderes têm a capacidade de envolver toda a equipe, motivando os membros que a compõem, buscando a união dos esforços para a conquista de um objetivo maior, inspirando confiança ao se relacionar com os subordinados e cumprindo um papel necessário para as empresas. Como o líder está presente dentro de todas as organizações e também em toda a sociedade encontramos estilos de liderança, seja em comunidades ou até dentro das famílias, sempre existe alguém que exerce a função de líder, sendo muito importante a sociedade tomar conhecimento e também conhecer suas habilidades quanto a isso.

As organizações familiares, diferente das não familiares, são assim determinadas por serem compostas por pessoas com laços familiares, não importando o cargo que ocupam, porem suas atitudes influenciam muito na reputação da empresa que compõem, segundo Donnelley (1976).

Este estudo vai proporcionar aos gestores, líderes e liderados o conhecimento sobre o tema, permitindo a visualização de qual/ quais estilo (s) de liderança são mais evidentes. E com essas descobertas, as organizações poderão ter oportunidades de melhorias ou até enxergar possíveis falhas que estão prejudicando o crescimento da empresa, por enfrentar dificuldades na gestão da equipe de trabalho.

Como as empresas escolhidas foram divididas em familiares e não familiares, a pesquisa objetivou a possibilidade de um modelo de organização conhecer o outro, possibilitando que verifiquem se existem diferenças ou semelhanças entre elas. Podendo uma encontrar novos valores na outra, buscando a melhoria contínua em suas organizações, mais precisamente, em suas equipes de trabalho.

Para a acadêmica, este estudo é importante para seu crescimento pessoal e profissional, sendo este um tema que muito a atraiu durante os anos de estudo no curso de Comércio Exterior.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Conceito de liderança**

Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para que as metas desejadas pelas organizações, sejam alcançadas. A posição de líder pede um grau maior de autoridade, porém nem todos administradores ou executivos são líderes, pois, a liderança pode surgir de forma natural ou por indicação formal para tal cargo dentro de uma empresa, de acordo com Robbins (2006).

Um líder tem a função de conduzir um grupo ou organização, através de relações com proximidade física, assim como existem equipes que nunca conheceram seus líderes pessoalmente. Este líder pode ser escolhido formal, ocupando uma posição de superioridade, ou pode ser eleito informalmente, por suas habilidades ou funções que vem desempenhando na organização, segundo Maximiano.

Para Chiavenato (2006, p. 18-19):

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

### **2.2 Importância de um líder**

Pode-se dizer que o líder é uma pessoa com inúmeras responsabilidades, trabalhando a frente de outras pessoas. As organizações dependem do líder para realizar suas tarefas da melhor forma possível, segundo Ponder (2010).



Segundo Bergamini (2009), o sucesso de uma organização depende muito da eficácia dos profissionais escolhidos para exercer papéis de liderança, que consigam enfrentar as constantes mudanças, criando as condições necessárias para sobreviver ao competitivo mercado. Já um despreparo ou uma escolha ineficiente de uma liderança pode arruinar o sucesso de uma organização.

Para Kotter (2000), o líder tem o papel fundamental de lidar com a mudança, principalmente pela competitividade no mundo dos negócios, sendo necessário o acompanhamento e também a adaptação quanto às evoluções tecnológicas, competições de mercados e instabilidades.

Segundo Oliveira (2005), liderar é algo que surge ao natural, a capacidade de conseguir desenvolver características que inspirem os outros, para que em contrapartida receba ajuda dos mesmos, através da forma de agir da pessoa que está à frente da liderança.

Um líder precisa apresentar habilidades e algumas técnicas comportamentais para desempenhar um bom papel dentro da organização. É ele quem comunica e influencia a equipe de trabalho, tem a necessidade de se adaptar com facilidade as mudanças. Também necessita ter capacidade de análise para a tomada de decisão, assim como uma comunicação assertiva diante sua equipe, segundo Tajra e Santos (2014).

Para Chiavenato (2005) a liderança é uma relação de influência entre as pessoas, sendo que uma pessoa age no sentido de modificar ou despertar o comportamento de outra(s) para realizar ou conquistar um ou mais objetivos da organização. O Quadro 2 apresenta os graus de influência exercidos no processo de liderança, conforme Chiavenato (2005).

Quadro 1- Demonstrativo dos graus de influência na liderança

<b>Coação</b>	<b>Persuasão</b>	<b>Sugestão</b>	<b>Emulação</b>
Forçar, coagir ou constranger mediante pressão ou compulsão.	Prevaler sobre uma pessoa, sem forçá-la, com conselhos, argumentos ou indicações para que faça alguma coisa.	Colocar ou apresentar um plano, uma idéia ou uma proposta a uma pessoa ou grupo, para que considere, pondere ou execute.	Procurar imitar com vigor, para igualar ou ultrapassar, ou, pelo menos chegar a ficar quase igual a alguém.

Fonte: Chiavenato (2005, p. 184).

### 2.3 Estilos de liderança

Segundo Bergamini (2009) os diferentes estilos de liderança começaram a ser estudados durante as décadas de 50 e 60, por duas grandes universidades. O interesse desse estudo surgiu com a preocupação das organizações quanto às atividades de gerenciamento que ocorriam dentro delas, observando as ligações entre líderes e subordinados, assim como as principais características e habilidades dos mesmos, observando de perto as atividades que compõe de fato a função de um líder.

Maximiano (2014), diz que os estilos de liderança são divididos através de duas formas de análise, uma mais voltada a hierarquias, baseada na interação da diferença de poder entre líderes e subordinados. A outra análise dos estilos de liderança é relacionada com os estilos de motivação característicos dos líderes.

Chiavenato (2005) relaciona os estilos de liderança autocrática, democrática e liberal, conforme consta no Quadro 2.

Quadro 2- Apresentação dos três estilos de liderança e suas correlações nos processos de trabalho.

PROCESSO DE TRABALHO	ESTILOS DE LIDERANÇA	LIDERANÇA AUTOCRÁTICA	LIDERANÇA DEMOCRÁTICA	LIDERANÇA LIBERAL
<b>TOMADA DE DECISÕES</b>		Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.	Total liberdade para tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
<b>PROGRAMAÇÃO DOS TRABALHOS</b>		O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para garantir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.
<b>DIVISÃO DO TRABALHO</b>		O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo, absoluta falta do líder.
<b>PARTICIPAÇÃO</b>		O líder é pessoal e dominador, nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.

Fonte: Chiavenato (2005, p. 187).

### 2.3.1 Liderança autocrática

A liderança autocrática tem como característica ser mais centralizada, pois acaba envolvendo abrangendo as funções exercidas pela gerencia, considerando as decisões como independentes, sem que haja a participação ou aceitação. Podendo ser enxergada como uma gerencia que atua de forma autoritária, segundo Maximiano (2000).

Segundo Chiavenato (2004), entre as características de um líder autocrático, estão as características de obter o domínio, e colocar suas opiniões pessoais criticar ou elogiar seus subordinados, provocando um clima desmotivador ou até um aumento na agressividade entre o grupo de trabalho.

Para Minicucci (1995) a liderança autocrática é caracterizada por líderes que tomam decisões, e não levam em consideração a participação dos subordinados para a tomada de decisão. O líder é quem determina a tarefa de cada membro da organização, emite críticas e também os elogios.

Quanto mais concentrada a autoridade no líder, mais autocrático seu comportamento ou estilo. Muitas formas do comportamento autocrático abrangem prerrogativas da gerência, como decisões que independem de participação ou aceitação. Infelizmente, o estilo autocrático pode degenerar e tornar-se patológico, transformando-se no autoritarismo (MAXIMIANO, 2000, p. 344).

Ainda conforme Maximiano (2000), o líder autocrático pode possivelmente ter uma equipe de liderados com baixa motivação ao desempenhar suas funções, pois geralmente a única satisfação está vinculada apenas em trabalhar para receber o salário.

Segundo Araújo (2006), o líder autocrático ou autoritário tem o papel de tomar decisões no ambiente de trabalho, fixar as tarefas e determinar a maneira como elas devem ser realizadas.

Segundo Lewin apud Cury (2016), o líder com comportamento autoritário geralmente recebe o papel de líder por causa da posição em que ocupa na organização, também acredita o homem é por natureza, preguiçoso e pouco confiável estilo autoritário de comportamento de líder muitas vezes fundamenta-se no pressuposto de que o poder de líder deriva da posição que ocupa, de seu cargo na organização.

### 2.3.2 Liderança democrática

No estilo democrático de liderança, o papel do líder é de conhecer bem seus liderados, definir as atividades, conduzir as tarefas e orientar a sua equipe para alcançar em conjunto o objetivo proposto pela organização. Segundo Maximiano (2000), quanto mais os liderados influenciarem na decisão do líder, mais democráticas serão as atitudes tomadas por ele, criando uma relação de influências entre eles.

Na liderança democrática existe o envolvimento da opinião dos subordinados nas decisões dos líderes, sendo essas consideradas muito importantes para o crescimento das organizações. Dessa forma, o líder tem uma boa relação com seus subordinados, dando autoridade aos mesmos, aceitando suas críticas e sugestões do grupo, segundo Maximiano (2000).

O líder democrático consegue criar um vínculo de confiança e respeito com seus liderados, pois permite a participação do liderado na tomada de decisão, construindo os resultados por meio de consenso, pois a equipe participa, sugere e faz suas propostas. Porém pode causar dúvidas aos liderados quanto às decisões a serem cumpridas, devido a flexibilidade do líder, segundo Goleman (2006).

Para que este estilo de liderança traga sucesso às organizações, é importante que o líder possua uma equipe confiável e também que ele seja flexível.

Os líderes precisam ser lembrados que ninguém consegue nada sozinho. Ele deve encontrar pessoas que compensem seus pontos fracos, deve equilibrar forças e fraquezas. Nenhuma pessoa é capaz de reunir todas as habilidades que uma organização precisa (VIEIRA, 2005, p. 1).

De acordo com Chiavenato (2004) o líder democrata apoia seus membros, e orienta, explica e limita as suas críticas, através de uma comunicação espontânea, aberta e cordial. Sendo que no caso da produção não são percebidas mudanças com essa forma de liderança, porém mantém a sua ênfase no senso de responsabilidade e de comprometimento pessoal, e na promoção de integração entre os membros.

Já Fachada (2003), define que o líder democrata sugere um bom relacionamento entre o grupo, tendo como consequência um ritmo seguro e com qualidade, mesmo na ausência do líder. Tendo um comportamento de apoio e orientação. É um comportamento que possivelmente dispõem de uma maior qualidade de trabalho.

Segundo Araújo (2006), um líder democrático é composto por uma característica mais participativa, pois compartilha com seus seguidores e os envolve no processo da divisão de trabalho, programação das atividades, sendo assim, as decisões são tomadas entre o grupo.

Lewin apud Cury (2016) diz que no estilo democrático as atividades podem ser negociadas com o grupo, pois o líder enxerga o homem como um ser inteligente, dinâmico, trabalhador e que, e busca constante motivação para seus liderados, com a intenção de obter maior produção, propondo desafios e fazendo com que o liderado goste do que faz.

### **2.2.3 Liderança liberal ou laissez-faire**

A liderança liberal, refere-se à um modelo de líder que se omite, deixando as responsabilidades nas mãos dos liderados, deixando para tomar decisões no momento em que ocorrem, permitindo o acaso. Nessa forma de liderança, existe a tendência para maiores motivos para discussões entre o grupo, provocando consequentemente a ociosidade de tempo trabalhado, segundo Chiavenato (2004).

Esse estilo de liderança causa mudanças, especialmente na forma de comportamento, pois através da transferência de autoridade, os liderados acabam assumindo comportamento mais liberais, já que possuem a autonomia para a tomada de decisões, segundo Maximiano (2000).

Segundo Robbins (2002), Laissez-faire é o estilo de liderança em que líderes evitam assumir suas responsabilidades, se ausentam, e procuram não tomar decisões. Acreditam que os liderados podem ser deixados sozinhos para realizar suas tarefas, assim como, se auto motivam.

O líder que lança o desafio apela ao senso de responsabilidade, valores, desejos, aptidões e habilidades ou outros fatores do comportamento dos liderados. Líderes que desejam enfatizar o conteúdo moral de sua tarefa, em qualquer contexto, usam palavras como missão, visão, compromisso e comprometimento (MAXIMIANO, 2000, p. 335).

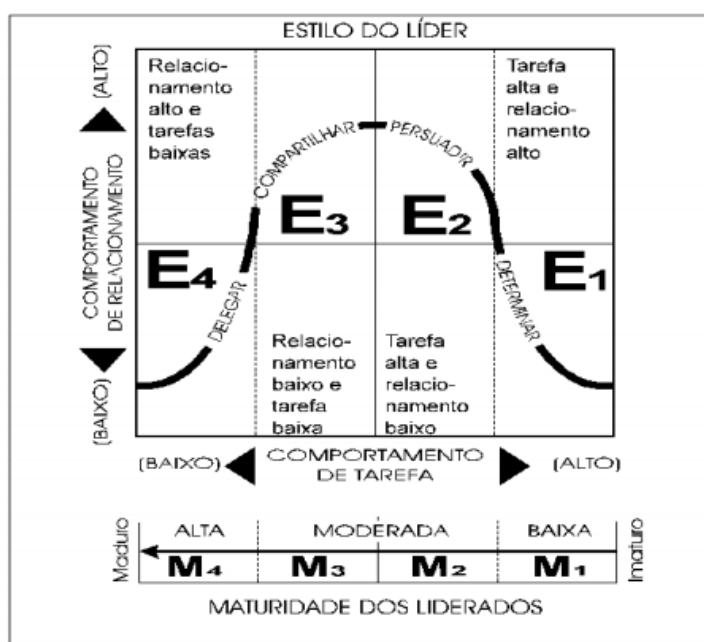
Conforme Araújo (2006), a característica predominante deste líder, é que um elemento do grupo de trabalhadores somente intervém quando é solicitado. Porém ele não levanta os problemas, não decide, nem delega as tarefas, apenas fornece informações.

### 2.3.4 Liderança situacional

Segundo Maximiano (2007), a teoria situacional, desenvolvida por Hersey e Blanchard, foi criada para estabelecer que não existe a melhor forma de liderança, porém existem as formas de liderança que melhor se adequam ao ambiente em questão. Sendo considerados pontos fortes desta teoria, a importância da competência e da liderança.

O líder deve agir conforme cada situação e considerar o que ela exige, analisando a maturidade do grupo ou indivíduo antes de executar as tarefas, sendo que a maturidade deve ser avaliada conforme experiências anteriores do liderado e os fatores motivacionais também são considerados importantes na liderança situacional, conforme Hersey e Blanchard (1986).

Quadro 3- Demonstrativo dos graus de influência na liderança



Fonte: Hersey e Blanchard (1986).

O modelo de liderança situacional, segundo Chiavenato (2015), proporciona a ideia de que não existe apenas um ou o melhor estilo de liderança, porém existem diversos estilos de liderança, adequados às possíveis situações que podem ocorrer na liderança de dentro das organizações.

A teoria destaca os liderados, pois eles que refletem a realidade da convivência com o líder, refletindo se aceitam ou rejeitam o líder.

O conceito apresenta as dimensões de liderança: “comportamento de tarefa” e “relacionamentos”, combinando-as com quatro comportamentos de líder:

- narrar (tarefa alta, relacionamento baixo) – comportamento diretivo;
- vender (tarefa alta, relacionamento alto);
- participar (tarefa alta, relacionamento alto);
- delegar (tarefa baixa, relacionamento baixo) (FRANÇA, 2005, p. 64).

### **2.3.5 Liderança carismática**

O modelo de liderança carismática analisa com enfoque no estilo de motivação do líder. Sendo que o líder carismático tem atribuições muito humanas, por ser inspirador, transformador, revolucionários e um agente de mudanças, segundo Maximiano (2012).

Segundo Chiavenato (2014), a liderança carismática está relacionada com as habilidades de cada líder, pois é através destas habilidades que o líder pode conseguir um melhor desempenho de seus seguidores. O carisma é oriundo de características marcantes de algumas pessoas, que se destacam por seu magnetismo e algumas características marcantes, como a de influenciar pessoas.

Os seguidores de um líder carismático conferem a ele o papel de herói, pois “os carismáticos têm uma visão, estão dispostos a correr riscos por esta visão, são sensíveis tanto às limitações ambientais como as necessidades de seus liderados”. O líder carismático apresenta uma visão atrativa de futuro e transmite confiança para seus seguidores (ROBBINS, 2002, p. 317).

### **2.3.5 Liderança transacional**

Na teoria transacional, o líder procura atender as necessidades primárias de seus subordinados, através da oferta de recompensas ou até ameaças, assim impõe a realização das metas propostas pela organização, entre os meios utilizados pelo líder, estão os aumentos salariais, promoções, livre-arbítrio no uso do tempo, também o atendimento às diversas solicitações de trocas de cargos, funções ou projetos, segundo Maximiano (2012).

Segundo França (2005), esse processo de liderança transacional ocorre devido as ligações que existem entre os líderes e liderados. Sendo que este líder guia seus subordinados

e orienta em relação às metas, faz as devidas exigências quantos aos papéis e tarefas a ser mutuamente realizados.

Segundo Bergamini (2009), os líderes transacionais, são considerados menos eficazes, pois o vínculo entre líder e subordinado só persiste enquanto existir interesse diante de suas trocas, pois são elas os artifícios utilizados pelos líderes para alcançar as metas.

Na liderança transacional, os líderes são responsáveis por conduzir e também motivar os liderados, a fim de alcançar as metas estabelecidas pela organização, segundo Robbins (2005).

### **2.3.6 Liderança transformacional**

A teoria transformacional é considerada diferente da transacional por muitos autores pelo fato de que cada uma atua sob um interesse diferente. A liderança transacional enfatiza comportamentos ação-recompensa, já a transformacional, preocupa-se com o comportamento, estímulos, motivação, atitude, inspiração, entre outros. Sendo assim, a liderança transformacional é reconhecida por ser mais duradoura, pois procura atribuir suas prioridades, em benefício aos seus liderados, segundo Bergamini (2009).

Segundo Wright (2000), a liderança transformacional, tem como principal efeito provocar a motivação aos liderados, assim esperam alcançar melhores resultados, acreditando que o liderado faça muito mais e passando a ele mais autoconfiança e permitindo que o mesmo aprimore as habilidades dentro da organização.

Os líderes transformacionais se preocupam com o desenvolvimento de cada membro liderado, procuram conduzir a visão de seus seguidores, inspirando-os ao melhor desempenho, com o objetivo de atingir as metas de toda a equipe, segundo Robbins (2002).

### **2.3.7 Liderança visionária**

Com alguns conceitos em comum com a teoria da liderança carismática, a liderança visionária, além de apontar como característica importante o carisma, traz ideias com visão para o futuro, mais realista, procurando atrair seus seguidores com metas bem claras, e uma visão de futuro da organização, segundo Barbieri (2016).



Segundo Robbins (2002, p. 320), a liderança visionária “é a capacidade de criar e articular uma visão de futuro realista, atraente e acreditável para a organização”. Esse modelo de liderança auxilia as organizações a ter uma imagem mais real de sua estrutura e pode ser capaz de trazer novas oportunidades desafiadoras.

Um líder visionário é aquele que busca se atualizar e reciclar para pensar no que fez no que vai fazer, e avaliar a melhor escolha. Sua visão é voltada para o futuro, considerando o mercado interno e externo.

Completando a afirmação:

Cada vez mais, a visão está constituindo um ingrediente essencial para a liderança eficaz. O termo visão é utilizado para descrever um claro sentido do futuro e a compreensão das ações necessárias para alcançá-lo com sucesso. A visão representa o destino que se pretende transformar em realidade (CHIAVENATO, 2004, p. 167).

### **2.3.8 Liderança servidora**

A liderança servidora procura de uma forma criativa manter os relacionamentos, propondo um trabalho em equipe, desenvolvendo vínculos, fazendo com que as pessoas trabalhem de fato em um grupo, unidas por um ideal de interesses em comum, propondo a ideia de que todos ganham com essa maneira de pensar e agir, segundo Oliveira, Marinho (2006).

Segundo os autores McGee-Cooper e Trammell (*apud* Marinho, 2005), entre algumas características da liderança servidor, estão:

Ouvir sem julgar: caracteriza a importância da participação da opinião dos membros que compõem a equipe, cabendo ao líder ouvir as opiniões, ideias, sugestões e também os problemas, buscando conjuntamente as soluções mais adequadas.

- a) Autenticidade: é a capacidade de o líder aceitar suas falhas, concertar elas e trabalhar com o auxílio de sua equipe uma solução para que as falhas não se repitam e que o sucesso seja alcançado. Desta maneira, a equipe adquire uma maior confiança e segurança para contribuir para o crescimento da organização e seus projetos;

- b) Estabelecer uma comunidade: o líder precisa apreciar sua equipe e valorizar cada membro, criando um bom ambiente de trabalho, com um clima familiar, preocupando-se não apenas com a lucratividade da empresa, mas sim, considerando as necessidades e questões emocionais de seus liderados;
- c) Dividir o poder e buscar o desenvolvimento humano: o liderado enxerga o líder como alguém com maior experiência, porém ele também exerce funções importantes e precisar tomar a frente, e isso acontece porque o líder divide as funções dentro de sua equipe e utiliza ferramentas para desenvolver as habilidades dos membros que a compõem, através de oportunidades e propostas de desafios para os liderados mostrarem suas capacidades de fazer parte da equipe.

Segundo Hunter (2004), o líder servidor tem habilidades e consegue identificar e ir em busca de suas necessidades, e também tem a capacidade de influenciar os outros quanto ao auxílio para a conquista dessas necessidades. Hunter descreve que ser líder não é o mesmo que ser “chefe”, pois um líder deve ter uma visão servidora, com um bom relacionamento, pois a liderança servidora pode ser muito positiva e alcançar um excelente desempenho.

Completando a visão de liderança servidora, cita:

Levei quase uma vida inteira para aprender esta grande verdade: tudo na vida gira em torno dos relacionamentos – com Deus, conosco, com os outros. Isso é especialmente verdadeiro nos negócios, porque sem pessoas não há negócios. Familiares saudáveis, times saudáveis, igrejas saudáveis e até vidas saudáveis falam de relacionamento saudáveis. Os líderes verdadeiramente grandes têm essa capacidade de construir relacionamentos saudáveis (HUNTER, 2004, p. 35).

## **2.4 Influência dos estilos de liderança**

Segundo Gracioso (2009), o ato de liderar está ligado a capacidade de influenciar as pessoas, inspirando a equipe a desempenhar as atividades voluntariamente, ou propondo objetivos para sua equipe. Também lembra que o líder da atualidade não deve ter comprometimento apenas com a empresa, e deve pensar no bem comum, na responsabilidade social e ambiental.

Completando sobre a responsabilidade do líder:

Ao líder, cabe envolver e conquistar o comprometimento da equipe com seu plano de trabalho, estabelecer metas válidas, aceitar e delegar responsabilidades, facilitar a comunicação e dar apoio, orientação e assistência aos participantes. Também estão sob sua alçada a tomada de decisões e a implantação de melhorias (GRACIOSO, 2009, p. 82).

O líder precisa de liderados para realizar metas, ou vice e versa, só é possível a liderança quando existem liderados que aceitam serem influenciados por algum motivo, seja ele qual for. Segundo Motta (1997):

A capacidade que um indivíduo possui de influenciar alguém ou um grupo de pessoas significa uma força psicológica, onde um age de modo a modificar o comportamento de outro de modo intencional, essa influência envolve poder e autoridade, alterando assim o modo de agir do influenciado (MOTTA, 1997, p. 206).

O ambiente criado pelo líder favorece esse processo sendo essencial para que o liderado desempenhe seu trabalho da melhor forma possível de forma a atingir o objetivo proposto pelo líder. Criar a sensação de espaço próprio se trata de uma técnica para o liderado desenvolver como também se sentir auto realizado ao mesmo tempo.

## **2.5 Micro e pequenas empresas**

Não há um único critério para definir micro ou pequenas empresas, pois elas podem ser classificadas através de fatores como a quantidade de empregados contratados ou pelo faturamento da empresa. Além do Brasil, os outros países do mundo também consideram fatores diferentes para definir micro ou pequenas empresas, segundo Lemes Junior e Pisa (2010).

Segundo o SEBRAE (2016), a Lei Geral que contém os critérios que determinam a identificação de cada estilo de empresa, a Microempresa é considerada como uma sociedade jurídica, simples, que deve estar devidamente registrada nos órgãos competentes, quando sua receita bruta anual for igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais). Já a pequena empresa, é aquela que possui receita bruta anual superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

As micro e pequenas empresas, na indústria, comércio ou serviços, são as maiores geradoras de riquezas no comércio do Brasil, segundo dados de pesquisa do IBGE (2012), corresponde a 53,4% do PIB.

## 2.6 Definição de empresa familiar

Segundo Donnelley apud Lodi (1998), em sua publicação, uma empresa familiar é aquela que possui elos familiares por pelo menos duas gerações. Sendo assim, a sucessão da direção das empresas deve estar aliada ao fator hereditário.

Bernhoeft (1991) classifica que aspecto que mais diferencia uma empresa familiar das empresas não familiares é maneira como ela é administrada, e não somente por ter membros da família constituindo a sociedade. Considerando ainda mais importante a origem das e empresas familiares, pois por trás delas existe uma história ou um fundador que criou uma ideia que deu certo, considerando que geralmente esse estilo de fundador, acredita no seu plano e luta por ele solitariamente.

Completando a ideia de Bernhoeft (1991), segue algumas condições que classificam uma empresa como familiar:

- a) as relações que existem entre os membros da família que compõem a organização, serão fatores determinantes no momento de delegar as funções num momento de sucessão, ocupando na maioria das vezes cargos administrativos e gerenciais;
- b) a cultura da empresa é formada levando em consideração os valores que a família agrega e inspira na sua forma de gerenciar, sendo que o membro da família é observado e serve de “exemplo”, para os demais, pois suas atitudes interferem na reputação da empresa;
- c) os familiares que atuam na organização, mesmo que ela não esteja nas melhores condições, continuam trabalhando dentro delas, buscando sua melhoria, antes de decidir se vão fechar ela ou seguir novos rumos nos negócios.

Quando uma organização possui a propriedade nas mãos de uma família, ela pode ser considerada empresa familiar, pois eles poderão dirigir e delegar suas funções e estratégias dentro dela, conforme o ponto de vista da família que está à frente, segundo Casillas, Vázquez e Díaz (2007).

### 2.6.1 Estrutura organizacional da empresa familiar

A estrutura organizacional das empresas familiares tem características que visam manter um equilíbrio entre as responsabilidades e as autoridades dos executivos membros da empresa, pois se o executivo é membro ou herdeiro da família, pode sofrer resistências ao delegar ou orientar a equipe, pois os empregados podem classificar sua atuação como privilegiada, perante às suas posições. Essas organizações também precisam lidar com a influência dos recursos humanos para alcançar todos seus objetivos, levando em consideração as habilidades das pessoas que trabalharão na empresa, segundo Oliveira (1999).

Adachi (2006) classifica a estrutura da empresa familiar, conforme sua composição:

- Quando a empresa for composta por somente um dono, e este compor a primeira geração, recebe a figura de fundador. Inicialmente, este fundador toma a iniciativa de forma informal, arriscando seus investimentos na sua ideia, porém sem planejamento formal. Quando ocorre o sucesso do negócio, o fundador precisa se adequar e construir sua empresa ou sociedade, inserindo muitas vezes pessoas da família no negócio e se dedicando muito, com o controle das decisões centralizado em suas mãos. Essa formação de empresa, geralmente confunde ou mistura os recursos pessoais com os da empresa, porém existe um espírito de dedicação muito grande, assim como podem nascer os problemas de relacionamento familiar;
- Quando a empresa for composta por uma sociedade entre irmãos, o que geralmente ocorre quando o fundador passa a sucessão para os filhos, o controle da empresa passa a ser dividido entre eles. Sendo que o poder e a autoridade se limitam, pois, as funções também precisam ser divididas entre os envolvidos, porém essas limitações podem causar desentendimentos entre os membros, dentro e fora da organização;
- As empresas entre parentes geralmente vem carregadas de aspectos diferentes, pois cada membro vem com uma estrutura, habilidades e características diferentes, sendo que estes juntos, precisam conciliar os interesses da organização e os pessoais. Esse tipo de formação, ocorre na maioria das vezes na terceira geração, quando a empresa já possui um legado histórico e também estabilidade financeira.

### 2.6.2 Profissionalização da empresa familiar

A profissionalização, segundo Lodi (1998), é o procedimento utilizado nas empresas familiares para assumir um novo processo, mais organizado, definindo práticas administrativas, utilizando e cumprindo a legislação e até substituindo alguns métodos ao contratar integrantes para equipe de trabalho.

Completando essa conceituação, a profissionalização provoca as seguintes alterações:

- a) O sucesso em integrar profissionais familiares na Direção e na Gerência da Empresa;
- b) O sucesso em adotar práticas administrativas mais racionais;
- c) O sucesso em recorrer à consultoria e à assessoria externas para incorporar sistemas de trabalho já exitosos em empresas mais avançadas ou recomendados nas universidades e nos centros de pesquisa (LODI, 1998, p. 25-26).

Casillas, Vázquez e Díaz (2007) descrevem que, para a profissionalização de uma empresa familiar ocorrer, é necessário avaliar diversos pontos de vista importantes, como:

- 1) Para considerar uma empresa como profissionalizada, é necessário que ela tenha uma estrutura bem estabelecida, buscando a qualidade de seus produtos, controle financeiro, rentabilidade e boa produtividade, entre outros recursos, não considerando critérios que envolvam os laços familiares, por exemplo;
- 2) Construir uma estrutura com objetivos a serem alcançados, utilizando ferramentas e delegando o capital humano conforme as necessidades que a organização exigir, considerando as habilidades, formação e atitudes, orientação da formação, capacitação profissional, aptidões e atitudes dos empregados.

Segundo Adachi (2006, p. 122), profissionalizar uma empresa familiar, não é apenas uma mudança de atitudes e papeis entre familiares “não significa apenas o pais abolir o termo *filho* na empresa e tratar o seu filho como “funcionário”, chamando-o pelo nome próprio”, pois envolve a necessidade de adequar os cargos às pessoas com as habilidades pertinentes a cada cargo, levando em consideração o nível de escolaridade e experiência de trabalho. Uma empresa familiar profissionalizada não contrata mais um colaborador apenas por ele ser membro da família.

Conforme Leone (2005), a contratação de trabalhadores nas empresas familiares está diretamente relacionada com a escolha de trabalhadores da própria família, principalmente nos períodos de abertura ou iniciais da empresa.

### **2.6.3 Liderança na empresa familiar**

A conceituação de empresa familiar pode ter diversas visões, porém uma característica muito comum desse tipo de organização é que os membros da família que participam da direção contribuem na tomada de decisão, assim como na definição das estratégias da empresa, segundo Adachi (2006).

Nas empresas familiares, geralmente o papel de líder está nas mãos da pessoa que fundou a empresa ou de quem substituiu o fundador. Esse fundador, considerado empreendedor, comumente tem habilidades para exercer a liderança e energia para colocar suas ideias e tomar iniciativas. A barreira surge quando é necessário o trabalho em equipes, pois nesse momento podem surgir as dificuldades e carências de competência para ter um bom nível de comunicação com os subordinados, tornando-se muitas vezes um líder autocrata, que não investe espaço para críticas e sugestões perante sua equipe, assim como não investe na excelência dos seus subordinados, segundo Najjar (2011).

Segundo Grzybovski e Tedesco (1998) o sistema utilizado pelas empresas familiar está baseado na lealdade e na submissão. Também acreditam que lideranças não familiares somente são selecionadas quando determinadas características ou habilidades não compõem nenhum membro da família ou com algum grau de parentesco.

Bornholdt (2005, p. 63), cita a importância da cultura, ao caracterizar a liderança em empresas familiares, pois acredita que os líderes têm a função e capacidade de criar uma cultura forte e coesa dentro da organização. Um líder bem preparado precisa ter a habilidade de identificar a melhor maneira de trabalhar com a sua equipe, adaptando-se ou intervindo na cultura que existe na organização “Liderar não significa “mandar”, mas sim “co-mandar”, e isso depende da habilidade de trabalhar em equipe. ”

Completando essa colocação, seguem as características para assumir um papel de liderança na empresa familiar:

- a) Vontade: motivar os membros da equipe, diminuindo a influência negativa da sociedade;
- b) Força emocional: ao lidar com uma equipe composta por pessoas já conhecidas, o líder precisa ter uma boa estrutura emocional e passar segurança em suas atitudes e tomadas de decisão;
- c) Visão: enxergar além do que mostra a produtividade e feedback de terceiros, o líder considera diversos aspectos que envolvem sua equipe, tanto habilidades, como fatores emocionais envolvidos;
- d) Perspicácia: um líder tem a necessidade de conseguir separar sua ligação profissional, com a ligação familiar que existe fora da empresa, caso almeje sucesso no alcance dos objetivos.

#### **2.6.4 Liderança e sucessão na empresa familiar**

A sucessão na empresa familiar, é o processo de passar a poder do fundador nas mãos de um sucessor. Completando a frase, Leone (1991, p. 245), afirma que sucessão é:

É o rito de transferência de poder e capital entre a geração que atualmente dirige e a que virá a dirigir, esta transferência poderá acontecer de forma gradativa e planejada ou de forma repentina por ocasião de morte ou doença do fundador da organização. (1991, p. 245).

Segundo Bornholdt (2005) para que a sucessão seja de sucesso é necessário distinguir o perfil do fundador com o sucessor, mesmo que o desejo do fundador seja manter o mesmo perfil de origem. Esta diferença é importante para o sucesso do negócio, pois as necessidades do mercado na época do fundador eram diferentes das do sucessor, sendo assim, para empreender, ele precisar realizar mudanças.

A transição para sucessão pode gerar conflitos, conforme Lodi (1998), esses conflitos são referentes aos problemas estruturais das famílias envolvidas, que podem ser de anos. Algumas organizações familiares falem quando não há preparo suficiente, ou quando as atitudes e falta de preparo dos membros da família para lidar com esta situação, ocorrendo a dilapidação do patrimônio.



## **2.7 Definição de empresa/organização**

Empresa é uma organização jurídica que envolve fatores de produção, desenvolvendo alguma atividade específica, com o objetivo de atingir lucro. Podem ser empresas comerciais, empresas industriais, de prestação de serviços ou mista. Porém qualquer uma delas deve atuar na legalidade, estar registradas em órgãos como, Junta Comercial do Estado, Secretaria da Receita Federal, Prefeitura e Secretaria da Fazenda do Estado a qual pertence, segundo Castiglioni e Tancredi (2014).

A organização é representada por crenças, valores e percepções, as quais compõem a maneira de atuar da empresa, formando uma personalidade empresarial, segundo Oliveira (1999).

Segundo Chiavenato (2005), uma organização é uma unidade composta por duas ou mais pessoas, formando um conjunto que atua unido, através da distribuição de suas tarefas, com a intenção de juntos alcançar os propósitos defendidos pela organização.

Já para Cassarro (1999), empresa é considerada uma entidade jurídica, com obrigação de apresentar lucro, e que o lucro por ela alcançado deve ser suficiente para expandir a empresa e atender as necessidades sociais envolvidas.

## **2.8 Liderança e os gêneros**

O papel da liderança pode ser exercido tanto por homens como por mulheres. Gênero, segundo Scott (1997), são as diferenças sexuais que existem, porém organizadas e relacionadas aos fatores sociais. Por muitas vezes encontra-se leituras que indicam que o papel feminino está somente atrelado aos cuidados do lar e que o homem é o responsável pelo sustento da família, pois é ele quem trabalha fora de casa e recebe pelo seu trabalho.

No século XIX, as teorias de liderança utilizavam as características masculinas para definir um líder, porém com as diversas evoluções históricas envolvendo também a luta da mulher pelo seu espaço na sociedade, a mulher foi aceita dentro das organizações, assim como ocupando cargos de liderança, conforme Fischer (2001).

A mulher está se inserindo cada vez mais ao mercado de trabalho, além disso, ocupando cargos mais estratégicos, como a gestão de empresas ou setores dela. Segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), em 2010, a taxa de atividade das mulheres era de 54,6% enquanto que a dos homens era de 75,7%. As diferenças entre homens e mulheres já diminuíram bastante com o passar dos anos, porém os homens ainda compõem a maioria taxa de trabalhadores ativos. A variação entre mulheres e homens, ainda que grande, reduziu nos últimos dez anos.

Segundos os dados do IBGE, as mulheres formalmente ocupadas têm maior escolaridade, pois 19,2% delas têm o superior completo, já entre os homens, apenas 11,5%. Porém o fator que ainda gera bastante disparidade entre homens e mulheres, é a taxa de rendimentos, pois o rendimento médio das mulheres equivale a 67,7% do rendimento dos homens. Sendo assim, a mulher recebe menos que o homem, considerando todas as áreas.

O papel da liderança pode ser exercido tanto por homens como por mulheres. Mas, segundo Eagly e Karau (2013), o líder masculino é mais pragmático, autoconfiante e sabe delegar. Já as mulheres, segundo Robbins (2000), quando estão ocupando uma posição mais dominada pelo sexo masculino, por exemplo a liderança, exercem a liderança de forma mais autocrática, abandonando suas características expressivamente mais femininas.

Segundo Korabik e Ayman apud Santos (2013), quando se trata de gêneros e liderança, o foco deve estar nas características internas do líder, considerando a instrumentalidade, masculinidade, negócio, expressividade, feminilidade e comunhão, pois essas características afetam na escolha do estilo de liderança, nos comportamentos e resultados que esse líder pode assumir.

No Brasil, segundo dados da pesquisa do IBGE (2012) que avaliou a população economicamente ativa, foi registrado que 4,9% dos homens ocupam cargo de direção e as mulheres, 3,8%. Em números absolutos os percentuais se traduzem em 2.645 milhões (em 54.078 milhões) de homens e 1.515 milhões (em 39.415 milhões) de mulheres que compunham a população brasileira daquele ano (IBGE, 2016).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente capítulo aborda a classificação da pesquisa quanto aos objetivos, quanto a sua forma de abordagem e ainda apresenta os procedimentos técnicos que foram adotados na coleta de dados.

#### **3.1 Definição da pesquisa quanto aos seus objetivos**

A presente pesquisa pode ser classificada como uma pesquisa descritiva, pois pretende identificar características de liderança em um grupo de empresas e verificar relações entre os dados coletados. De acordo com Vergara (2000), este é o tipo de pesquisa que pretende expor ao autor, características da população ou fato estudado, permitindo a relações entre os dados encontrados, segundo Vergara (2000).

Conforme Gil (1991), as pesquisas descritivas não apenas levantam características, mas pretendem identificar as relações que existem entre os dados coletados e também definir a sua natureza.

A pesquisa descritiva supõe que o autor da pesquisa tenha um conhecimento prévio sobre o assunto, buscando realizar uma formulação prévia de hipóteses, definindo claramente o que, quando, onde, por que e como será realizada a pesquisa, segundo Malhotra (2012).

Lakatos e Marconi (2001) contribuem com as colocações acima, pois afirmam que a pesquisa descritiva é uma modalidade que pretende descrever, analisar e verificar as relações que existem entre os dados coletados, podendo utilizar ela para formular hipóteses ou para a criação de método avaliativo.

### **3.2 Definição da natureza da sua abordagem**

Com relação à forma de abordagem do problema, a pesquisa foi do tipo quantitativa, pois segundo Malhotra (2012), através dela é possível fazer o levantamento e descrever as características mais importantes do tema estudado e criando relações com as variáveis encontradas na pesquisa. Essa pesquisa também é considerada mais formal e através dela foi possível levantar maior número de dados e respondentes.

### **3.3 Definição da pesquisa quanto aos procedimentos técnicos**

#### **3.3.1 Pesquisa bibliográfica**

O presente trabalho apresenta referenciais sobre os estilos de lideranças existentes, enfatizando mais os estilos utilizados para a pesquisa. As referências foram retiradas de livros e artigos e o questionário baseado em uma pesquisa já realizada em artigo.

As fontes bibliográficas, segundo Gil (2012), fornecem uma gama de fenômenos muito grande, e são obtidas através de materiais anteriormente publicados, apresentando a visão de outros autores, assim como posições diferentes sobre determinado assunto.

O conhecimento científico é objetivo, metódico, passível de demonstração e comprovação. Utilizado para conceituar uma realidade, enriquecendo-a, e verificando sua veracidade, através do conhecimento público que traz sobre determinado tema ou assunto, segundo Fonseca (2002).

#### **3.3.2 Levantamento ou Survey**

A coleta de dados foi baseada na pesquisa *survey*, pois Tripodi, Fellin e Meyer, apud Benevides (2010) apontam que esse estilo de pesquisa tende a descrever com exatidão determinadas características esperadas ao aplicar a pesquisa à população de interesse.

Com a finalidade de coletar informações e responder aos objetivos propostos no trabalho foi utilizado e adaptado de Datsch e Cyrne (2015), um questionário estruturado, que solicitou alguns dados demográficos dos respondentes e em seguida foi composto por perguntas fechadas, de múltipla escolha, aplicado nas empresas escolhidas.

O questionário abordou diversas questões sobre conhecimentos, habilidades e atitudes dos líderes, sendo que através dele, tanto o líder, como o liderado escolheria as opções que mais se assemelham ao estilo de liderança. Havendo então a auto avaliação do líder e a avaliação do liderado quanto ao seu líder.

Segundo Malhotra (2001), o questionário consiste em uma técnica composta por perguntas escritas ou verbais, que devem ser respondidas, com o a intenção obter informações dos respondentes sobre determinado tema.

A intenção desta pesquisa, através do uso do questionário, foi descobrir entre os estilos de liderança democrático, autocrático, liberal e situacional qual estilo é predominante, e comparar as informações encontradas sobre os estilos em empresas familiares e não familiares.

### **3.4 Unidade de análise/população alvo**

Neste estudo, a unidade de análise foram 10 micro e pequenas empresas da cidade de Lajeado, sendo 5 familiares e 5 não familiares. A população alvo foram todos os líderes e liderados destas empresas.

Desta população foi extraída uma amostra não probabilística, obtendo resultados de 20 líderes de empresas familiares, 20 líderes de empresas não familiares, 50 liderados de empresas familiares e 50 liderados de empresas não familiares.

Para que fosse possível realizar comparativos, as empresas selecionadas para esta amostra não probabilística por conveniência, se enquadram como micro e pequenas empresas, do ramo da indústria. Neste trabalho, as indústrias que fizeram parte da pesquisa são do ramo alimentício, de móveis e esquadrias, artefatos de cimento, eletrônicos, produtos químicos e plásticos.

### **3.5 Coleta de dados**

O questionário foi dividido em dois blocos, no Bloco I foram realizadas questões para obter dados do perfil do respondente, já o Bloco II foi composto por 13 questões objetivas,

referentes aos estilos de liderança que foram escolhidos para estudo nesta pesquisa, Democrático, Autocrático, Liberal e Situacional.

Foram elaborados 2 questionários, um direcionando as perguntas para o líder e o outro para o liderado. As perguntas do Bloco I eram iguais para os líderes e liderados, pois solicitavam dados do perfil do respondente, porém o Bloco II, foi composto por um questionário objetivo. Através do questionário foi possível verificar o estilo de liderança mais evidente na visão do líder e do liderado. Nestas questões do Bloco II, cada pergunta tinha alternativas A, B, C ou D, sendo que a maioria das respostas A, o respondente seria enquadrado como Líder Autocrático, maioria B, Líder Democrático, maioria C, Líder Liberal ou maioria D, Líder Situacional.

Antes de iniciar a aplicação do questionário na amostra estabelecida, o mesmo passou por um pré-teste. Segundo Vergara (2015), o pré-teste é realizado que sujeitos que vão fazer parte da amostra, e a intenção de realizar o pré-teste é avaliar a pertinência do instrumento desenvolvido, já que ele será ferramenta para coleta de dados.

O pré-teste do instrumento de coleta, foi aplicado a 4 líderes e 10 liderados de uma empresa familiar. Como o teste não apresentou dúvidas e os questionários foram respondidos adequadamente, os resultados obtidos fizeram parte da amostra deste trabalho.

Os entrevistados foram escolhidos de forma aleatória dentro das organizações familiares e não familiares selecionadas. Os questionários foram entregues pessoalmente nas empresas, porém a própria empresa ficou responsável pela distribuição dos questionários. Foram entregues para 4 líderes e 10 liderados dentro de suas empresas, e nas empresas não familiares também foram entregues para 4 líderes e distribuídos para 10 liderados de cada uma.

Considerou-se, neste estudo, empresa familiar como sendo uma organização empresarial administrada e constituída por membros da família, considerando que por trás delas existe um fundador e uma história, baseado na ideia de Bernhoeft (1991).

O primeiro contato com as empresas foi telefônico, porém não havendo retorno, foram realizadas visitas às empresas, afim de obter respondentes para a pesquisa. Os questionários foram entregues nas empresas que aceitaram responder, e retirados com data pré-agendada,

fornecendo um prazo para pudesse ser aplicada individualmente para cada respondente, a fim de obter todas questões respondidas.

### **3.6 Análise de dados**

Através da análise de dados, foi possível classificar as informações coletadas. Segundo Barros, Lehfeld (1990) o pesquisador deve explicar os principais elementos e correlacionar eles com os dados coletados, a fim de responder os objetivos do estudo.

Segundo Strauss, Corbin (2008), através das amostragens encontradas, o autor procura os fatos mais representativos e relevantes ao estudo, procurando sempre responder o problema de pesquisa.

Através da pesquisa quantitativa, a forma como é composta a amostra e a quantidade de informações coletadas é importante para alcançar os resultados almejados, segundo Malhotra (2001).

Segundo Malhotra (2012), através da utilização da frequência, é possível alcançar uma contagem do número de respostas, associando-os com outros valores distintos da variável.

A média é uma das medidas mais utilizadas, pois através dela é possível estimar a média, assim que os dados foram coletados, por meio de escala de intervalos ou de razão. Os dados coletados necessitam apresentar uma tendência centralizada, fazendo com que as respostas estejam espalhadas em torno da média, segundo Malhotra (2012).

Além dos dados obtidos através dos questionários respondidos, foram utilizadas bibliografias adequadas ao conteúdo em estudo para a análise e interpretação dos dados encontrados. Os resultados dos questionários serão analisados e comparados através de gráficos.

### **3.7 Limitações do método**

Conforme Vergara (2007), todo o método tem possibilidades e também suas limitações, e é importante relacioná-las, justificando qual é o método mais adequado aos objetivos de pesquisa propostos no estudo.

Como a entrevista foi através de questionário, podem ocorrer interpretações variadas por parte dos respondentes, outro fator que pode implicar nos resultados é o momento pessoal que o entrevistado está vivenciando na ocasião da pesquisa, podendo este ponto de vista ser diferente em outro período de vida da pessoa entrevistada.

Entre os estilos de liderança existentes e apresentados neste trabalho, foram escolhidos para pesquisa e análise apenas 4 estilos, Democrático, Autocrático, liberal e Situacional, pois foram os estilos que apresentaram mais estudos, material teórico e ainda são os mais utilizados e evidentes.

Neste estudo, as informações obtidas serão restritas apenas aos respondentes da pesquisa, pois a forma de amostra selecionada foi a não probabilística, o que não permite fazer generalizações para toda população.



## **4 CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE DE PESQUISA**

Neste capítulo apresentam-se as características do ambiente de pesquisa, que foi realizada com líderes e liderados de 5 empresas familiares e 5 não familiares da cidade de Lajeado-RS.

Segundo dados oficiais do Censo Demográfico do IBGE de 2010, a estimativa de população do município em 2016 era 79.172 mil pessoas e segundo senso de 2014, mais da metade da população está empregada. Sendo que em 2014, o município era composto por 5.427 empresas (FEE, 2017; IBGE, 2016).

O município está situado no Vale do Taquari, às margens do Rio Taquari. Lajeado tem uma economia muito diversificada, em destaque estão as indústrias de alimentos e bebidas, agroindústrias, moveis e esquadrias, assim como o setor de comércio e serviços também está muito desenvolvido.

Neste estudo foram selecionadas apenas indústrias da cidade, escolhidas aleatoriamente, considerando sua estrutura. As indústrias pesquisadas foram de alimentos, materiais eletrônicos, artefatos de cimento, móveis e esquadrias, química e plásticos.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

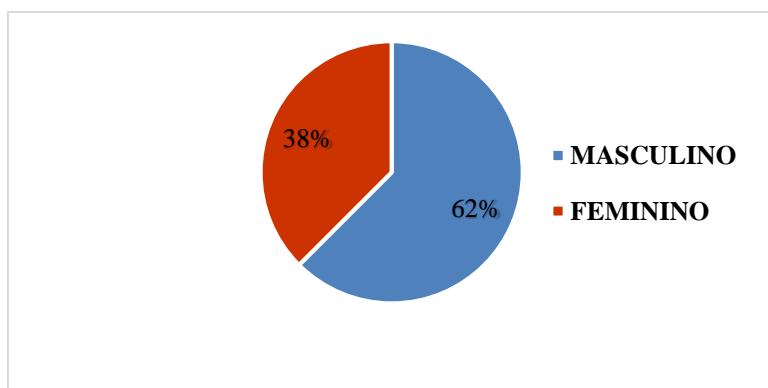
Neste capítulo será apresentada a análise dos resultados encontrados através dos questionários aplicados, conforme a metodologia descrita no método do presente trabalho.

O objetivo deste trabalho foi identificar os estilos de liderança predominantes nas empresas familiares e não familiares das indústrias pesquisadas de Lajeado-RS. Foram respondidos 40 questionários por líderes, sendo que 20 eram de empresas familiares e os outros 20 de empresas não familiares. E também foram distribuídos 100 questionários aos liderados, sendo que destes, 50 de empresas familiares e 50 de empresas não familiares.

### 5.1 Identificação e características dos entrevistados

O Gráfico 1 apresenta a distribuição dos líderes conforme o gênero.

Gráfico 1 - Gênero dos líderes respondentes



Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme os resultados apostados pelo Gráfico 1, dos 40 líderes entrevistados, 62% são do gênero masculino e 38% são do gênero feminino. Este dado demonstra que ainda

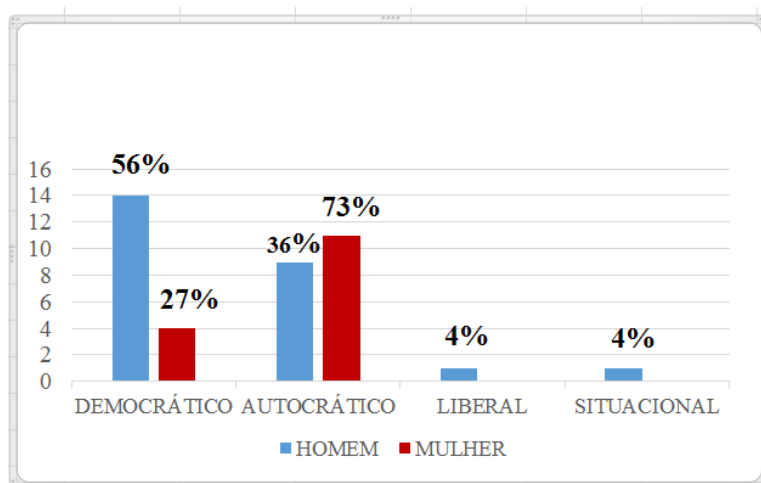
prevalece a figura masculina nos cargos de liderança. Um dos fatores que justifica a maior número de homens compondo o papel de líder é justamente a relação história construída, pois, conforme Fischer (2001), ainda no século XIX o papel do líder era relacionado ao sexo masculino, inclusive as características masculinas eram dadas como atribuições de um líder. E somente após muitas lutas as mulheres conseguiram entrar no mercado de trabalho, assim como exercer papéis como a liderança.

Helen (2001), ainda no século XIX o papel do líder era relacionado ao sexo masculino, inclusive as características masculinas eram dadas como atribuições de um líder. E somente após muitas lutas as mulheres conseguiram entrar no mercado de trabalho, assim como exercer papéis como a liderança.

Os dados do censo do IBGE de 2010 revelam que o número de homens ativos no mercado de trabalho ainda é superior aos de mulheres.

O Gráfico 2 faz a relação dos estilos de liderança com o Gráfico 1, que se refere ao gênero dos respondentes.

Gráfico 2 – Gênero dos líderes em relação aos estilos de liderança



Fonte: Elaborado pela autora.

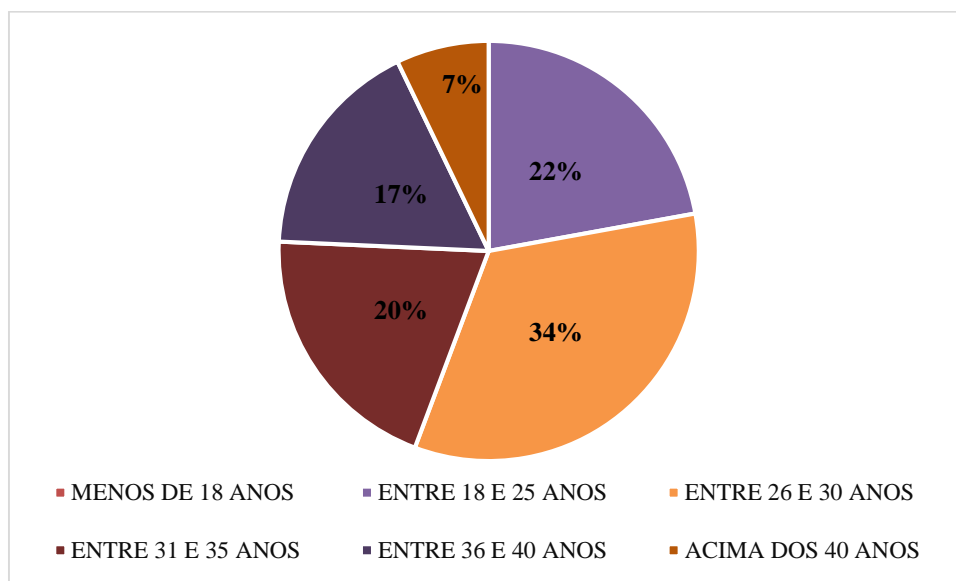
Conforme o Gráfico 2, que compara os estilos de liderança democrático, autocrático, liberal e situacional relacionando-os com o Gráfico 1, verificou-se que 56% dos homens se

enquadram no estilo de liderança democrático, 36% no estilo autocrático e apenas 4% tanto no estilo liberal, quanto no situacional.

Sobre gênero feminino, o Gráfico 2 apresentou que 73% das mulheres compõem o estilo autocrático, 27% democrático e nenhuma apontou visão referente aos estilos liberal e situacional.

Esta análise permite afirmar que os líderes do sexo masculino são mais democráticos que as líderes do gênero feminino. O que pode explicar o motivo pelo qual a mulher é mais autocrática que o homem, segundo Robbins (2000), é que as mulheres ocupando uma função mais dominada pelo gênero masculino tendem a exercer o papel de líder de maneira mais autocrática, abandonando suas características mais femininas, utilizando características mais masculinas.

Gráfico 3 – Faixa etária dos líderes e liderados



Fonte: Elaborado pela autora.

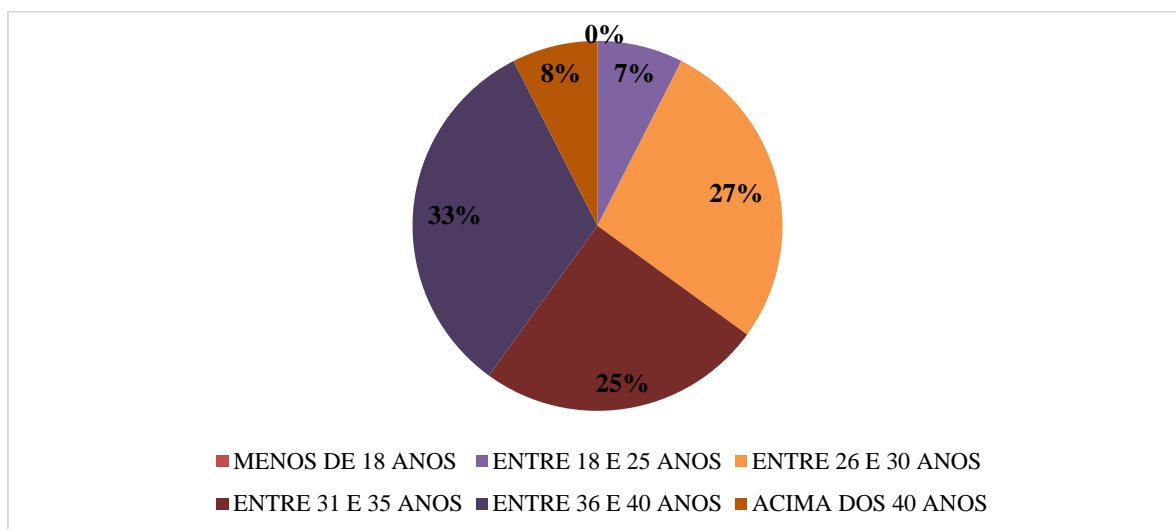
A partir do Gráfico 3, que apresenta a faixa etária dos líderes e liderados que responderam à pesquisa, verificou-se que dos 140 resultados, 34% se enquadram na faixa entre 26 e 30 anos, 22% entre 18 e 25 anos, 20% entre 31 e 35 anos, 17% entre 36 a 40 anos, 7% acima dos 40 anos e nenhum dos respondentes de idade inferior a 18 anos. Considerando as informações deste gráfico, com a faixa etária predominante de respondentes, podemos

verificar que a maioria dos respondentes já possuem um caminho profissional mais experiente, afinal é composto por pessoas de 26 a 30 anos.

O Gráfico 4, apresenta a distribuição dos líderes de empresas familiares e não familiares, por faixa etária. A faixa etária predominante entre os líderes desta pesquisa é de 36 a 40 anos de idade, que compõem 33%. Seguida pela faixa entre 26 e 30 anos, resultando 27%. Sendo assim, através dos resultados obtidos, o cargo de liderança é ocupado por profissionais com uma maior maturidade e experiência, quanto a sua faixa etária.

Já nas faixas etárias mais jovens, tiveram os seguintes percentuais: 25% entre 31 e 35 anos, 8% acima dos 40 anos, 7% entre 18 e 25 anos e nenhum líder com idade inferior a 18 anos. Através destes resultados, é visível que pessoas mais novas não ocupam com tanta incidência os cargos de liderança.

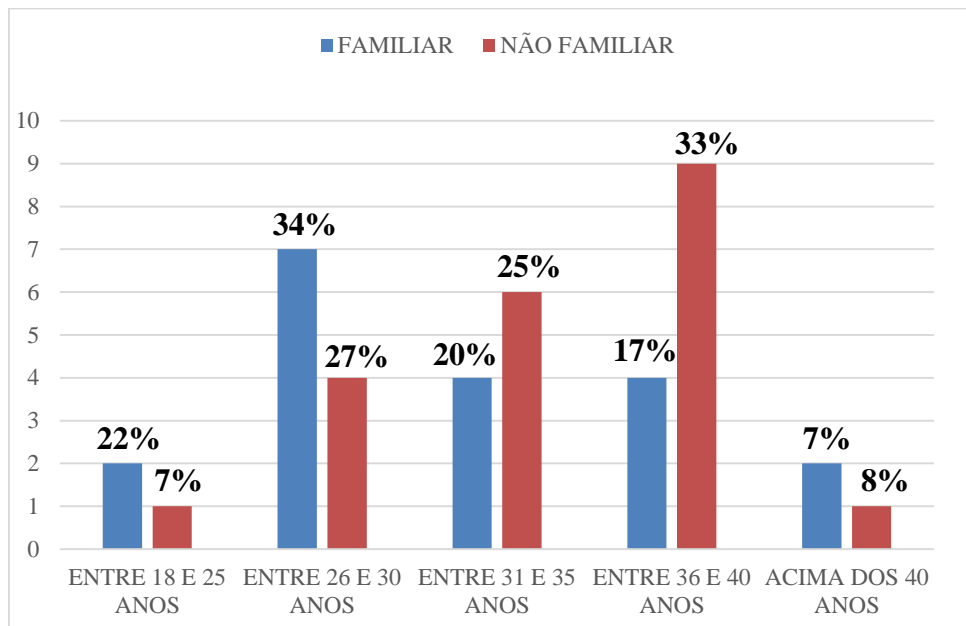
Gráfico 4 – Faixa etária dos líderes



Fonte: Elaborado pela autora.

O Gráfico 5, relaciona as faixas etárias dos líderes (GRÁFICO 4), com empresas familiares e não familiares.

Gráfico 5 – Comparativo faixa etária dos líderes de empresas familiares e não familiares

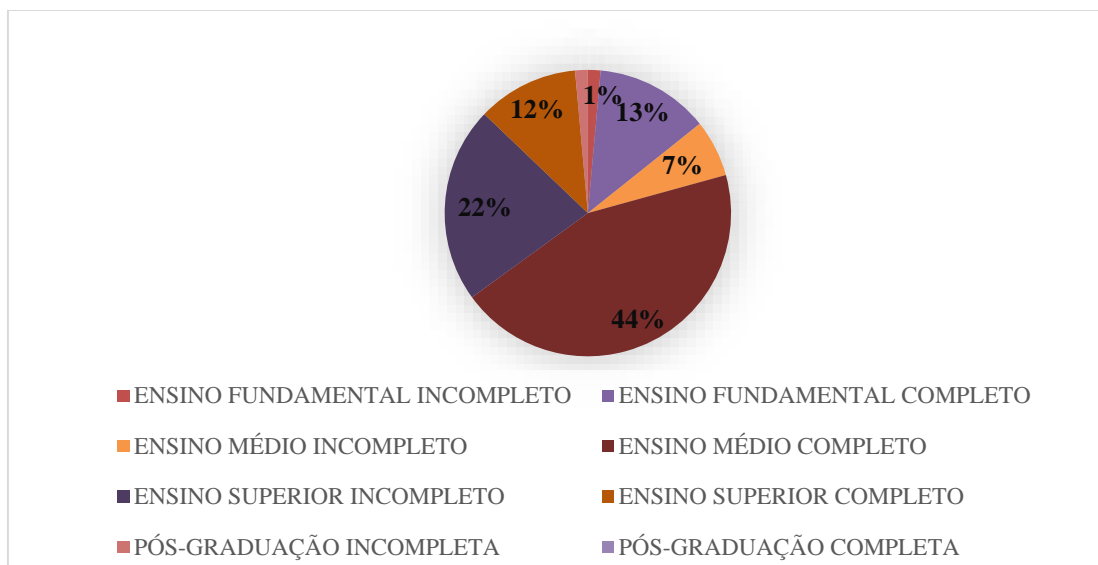


Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme o Gráfico 5, nas empresas familiares, a faixa etária predominante é entre 26 e 30 anos, já nas empresas não familiares a faixa etária predominante é entre 36 e 40 anos. Através dessa relação, é visível que nas empresas familiares as lideranças são compostas por pessoas mais jovens que nas não familiares.

O que pode justificar uma liderança mais jovem nas empresas familiares é o nível de parentesco, pela inserção de familiar para uma possível sucessão. E nas empresas não familiares os líderes passam a ocupar a posição de líder com uma idade maior, já que possivelmente são avaliadas suas competências, habilidades e atitudes para ocupar a função de líder.

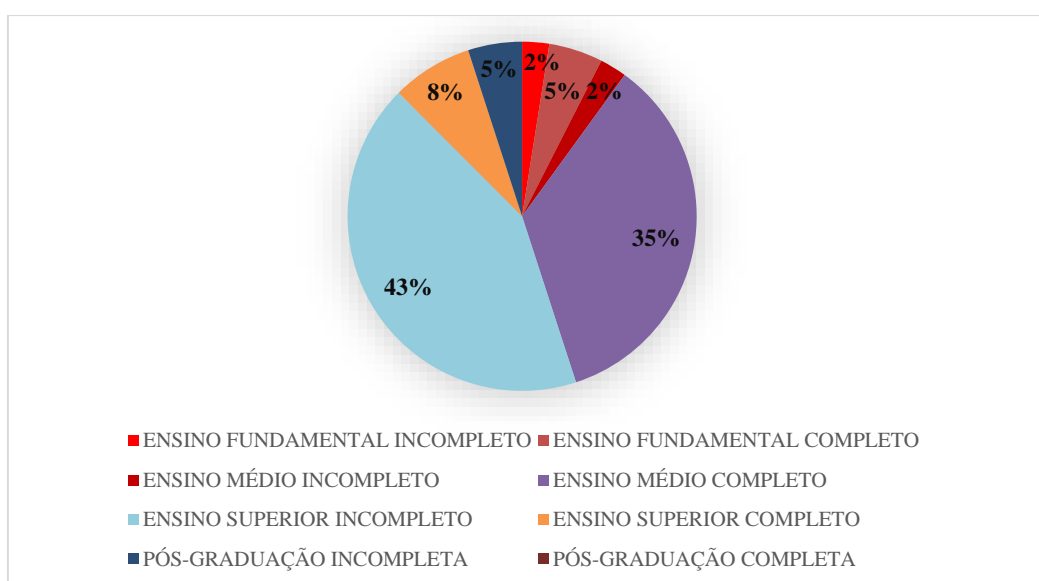
Gráfico 6 – Formação dos respondentes, líderes e liderados



Fonte: Elaborado pela autora.

O Gráfico 6, apresenta a o nível de formação dos líderes e liderados, das empresas familiares e não familiares, que responderam ao questionário. Verificou-se que a maioria, que é 44% desta análise, possui o Ensino Médio Completo, e 22% da amostra é composto por pessoas com Ensino Superior Incompleto. Analisando os dados, percebe-se que o nível de educação entre os respondentes é elevado.

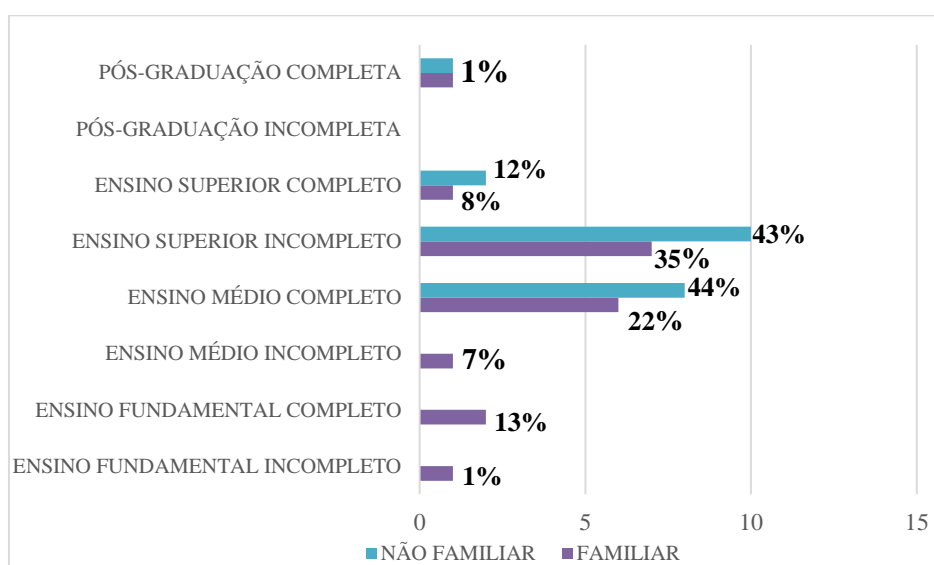
Gráfico 7 – Educação dos líderes nas empresas familiares e não familiares



Fonte: Elaborado pela autora.

No Gráfico 7, que mostra os níveis de formação dos líderes da amostra, percebe-se que a maioria dos líderes está cursando o Ensino Superior, compondo o percentual de 43%. E a segunda maior parte, composta por 35% dos líderes, têm a formação do Ensino Médio completo. Sendo assim, a busca por novos conhecimentos é bem evidente entre os líderes, já que a maioria está cursando o Ensino Superior.

Gráfico 8 – Comparativo formação dos líderes empresa familiar e não familiar



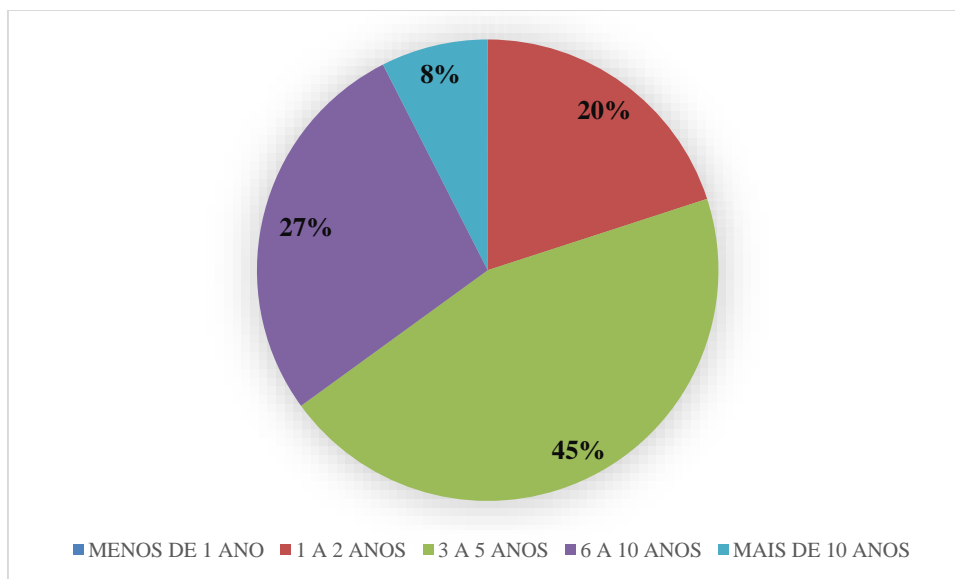
Fonte: Elaborado pela autora.

Através do Gráfico 8, que relaciona o nível de formação dos líderes (Gráfico 7) nas empresas familiares e não familiares. Realizando este comparativo, percebeu-se que tanto nas empresas familiares quanto nas não familiares, a maioria dos líderes está cursando o Ensino Superior. Mas isto é mais acentuado nas empresas não familiares, pois nelas 44% tem ensino médio completo, em seguida 43% tem ensino superior incompleto, 12% ensino superior completo e 1% pós-graduação completa.

Já na empresa familiar, 7% ensino médio incompleto, 35% ensino médio completo, 22% ensino superior incompleto e 8% ensino superior completo.



Gráfico 9 – Tempo de empresa dos líderes

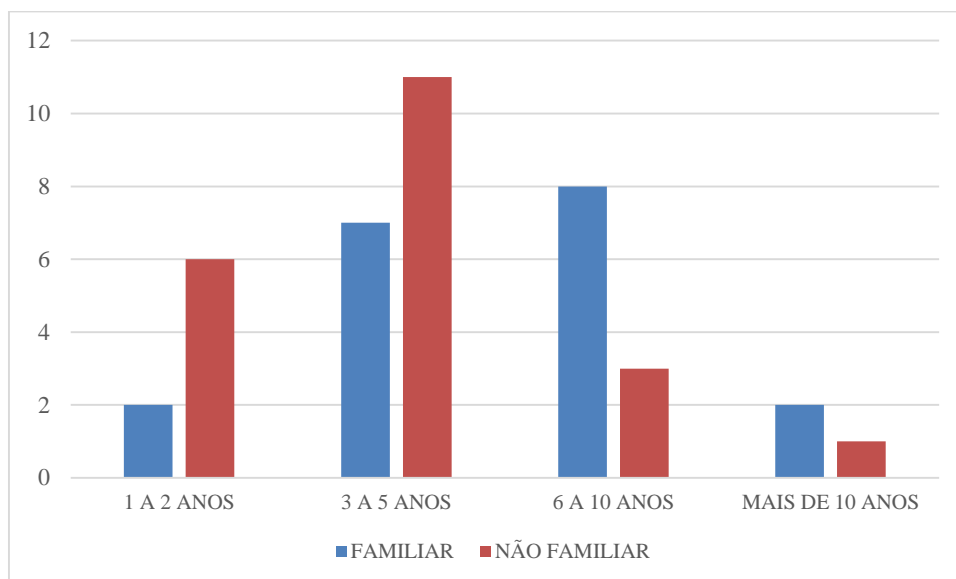


Fonte: Elaborado pela autora.

O Gráfico 9 apresenta em percentuais o tempo de empresa dos líderes. A maioria dos líderes, mais precisamente 45% da amostra tem de 3 a 5 anos de empresa, seguido por 27% que tem de 6 a 10 anos de empresa.

Dos líderes, 20% tem 1 a 2 anos de empresa, 8% mais de 10 anos e na amostra não foi encontrado nenhum líder com menos de 1 ano de empresa. Através dos resultados, percebeu-se que a maioria dos líderes não está há tantos anos na empresa.

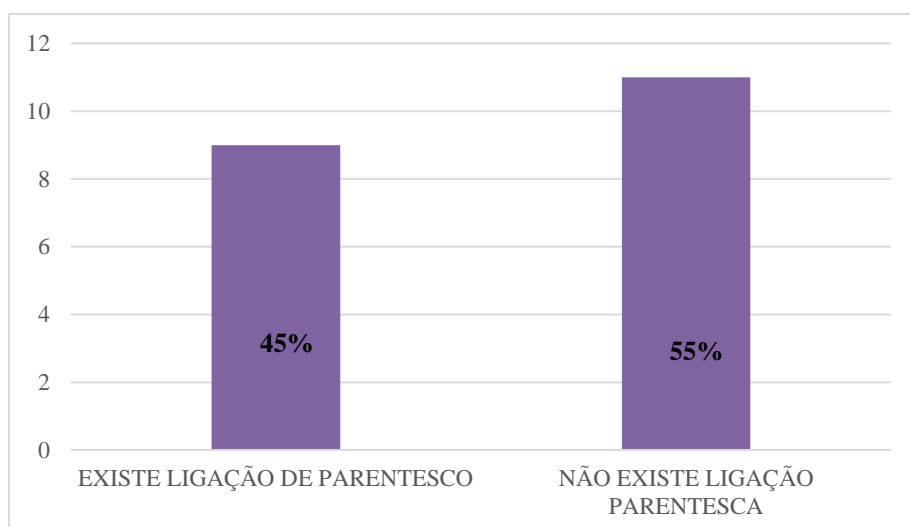
Gráfico 10 – Comparativo entre tempo de empresa dos líderes das empresas familiares e não familiares



Fonte: Elaborado pela autora.

O Gráfico 10 relaciona o tempo de empresa dos líderes (GRÁFICO 9) entre empresas familiares e não familiares. Notou-se que nas empresas familiares, a maioria dos líderes tem de 3 a 5 anos de empresa e nas não familiares, tem 6 a 10 anos de empresa.

Gráfico 11- Ligação de parentesco dos líderes na empresa familiar

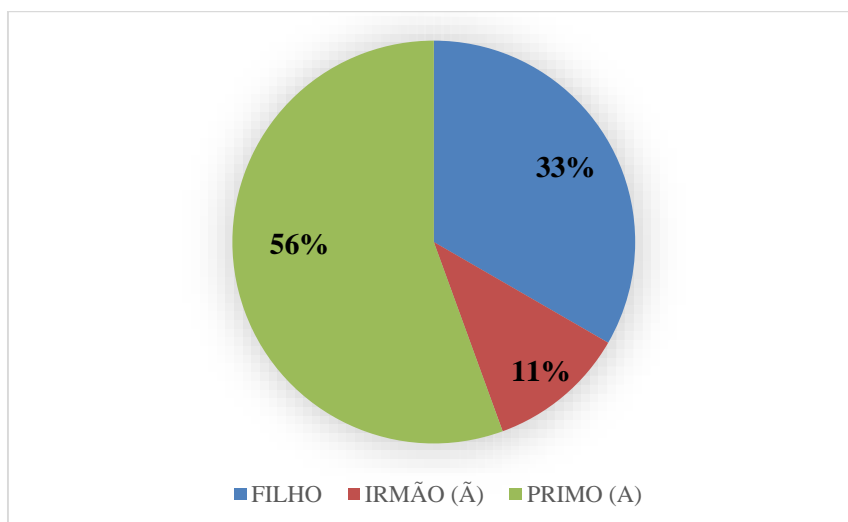


Fonte: Elaborado pela autora.

No Gráfico 11, que se refere a ligação de parentesco nas empresas familiares, percebeu-se então que 55% dos líderes não possuem ligação familiar com os proprietários das empresas e 45% possuem ligação familiar. Sendo assim, a é provável que o vínculo familiar não seja fator decisório na delegação da função de liderança.

Justificando o resultado obtido no Gráfico 11, segundo Grzybovski e Tedesco (1998), se nenhum membro da família ou com algum grau de parentesco, possuir habilidades ou características necessárias para exercer a liderança na empresa familiar, serão selecionados outros profissionais para compor a função de líder.

Gráfico 12 – Nível de parentesco dos líderes das empresas familiares



Fonte: Elaborado pela autora.

O Gráfico 12, demonstra o nível de parentesco encontrado no questionário entre o líder respondente e proprietário da empresa familiar pesquisada. Dos 45% dos líderes de empresas familiares que possuem grau de parentesco, enquadram-se como 56% primos, 33% filhos e 11% irmãos.

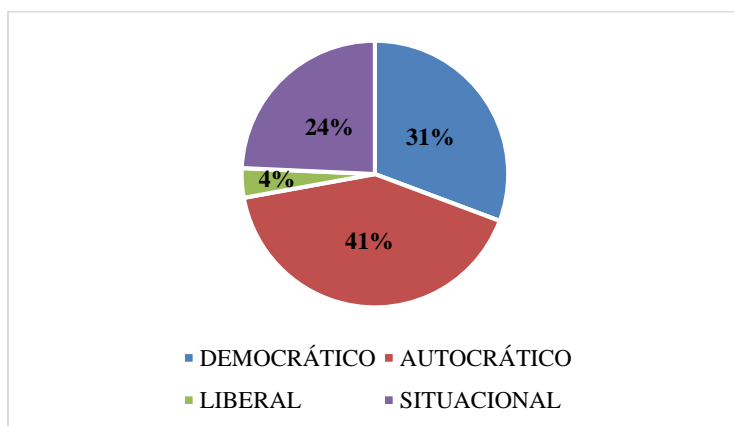
Segundo Lodi (1998), as estruturas que envolvem membros da família podem gerar alguns conflitos referentes aos problemas estruturais das famílias, que podem ser de anos atras. Algumas organizações familiares falem quando não há preparo suficiente, ou quando as atitudes e falta de preparo dos membros da família para lidar com esta situação, ocorrendo a dilapidação do patrimônio.

## 5.2 Análise dos estilos de liderança predominantes

Os líderes e liderados responderam a um questionário com questões objetivas, sendo que cada respondente marcou a questão que mais se assemelha a sua percepção sobre liderança. No caso do líder, o questionário foi totalmente voltado para ele mesmo. Já no caso dos liderados, o questionário foi elaborado com a intenção de verificar a visão que tem sobre seus líderes.

Os questionários tinham 13 questões, onde o respondente escolhia entre as alternativas A, B, C ou D, sendo que a alternativa marcada mais vezes, corresponde ao estilo de liderança predominante. As questões “A” equivalentes a liderança democrática, as questões “B” equivalentes a liderança autocrática, as questões “C” equivalentes a liderança liberal e as questões “D” equivalentes a liderança situacional.

Gráfico 13 – Estilo de liderança predominante entre líderes e liderados



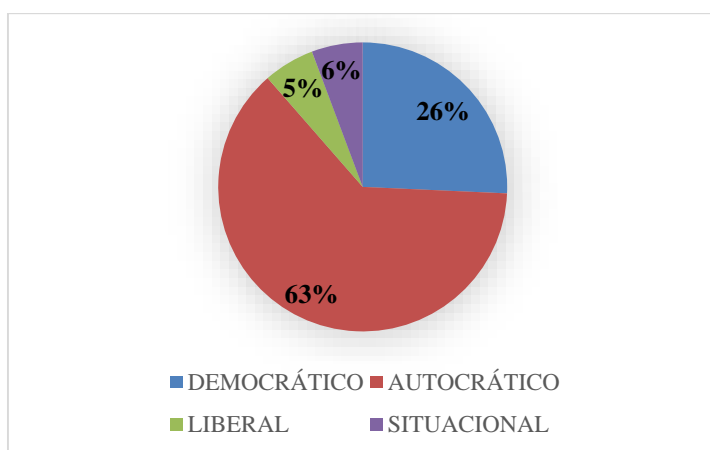
Fonte: Elaborado pela autora.

O Gráfico 13, mostra os resultados das questões que identificavam o estilo de liderança na opinião dos líderes e liderados, de empresas familiares e não familiares. O estilo de liderança predominante nas empresas estudadas é o estilo autocrático, sendo este na opinião de 41% dos respondentes. Seguido pelo estilo Democrático, com 31%. Já os estilos de liderança Liberal e Situacional foram menos predominantes nas empresas da amostra.

Com a intenção de justificar a predominância do líder autocrático, conforme Minicucci (1995) esse líder se caracteriza por tomar decisões sem considerar a participação dos subordinados, determina e repassa as tarefas de cada membro da organização, também é ele quem critica ou faz elogios.

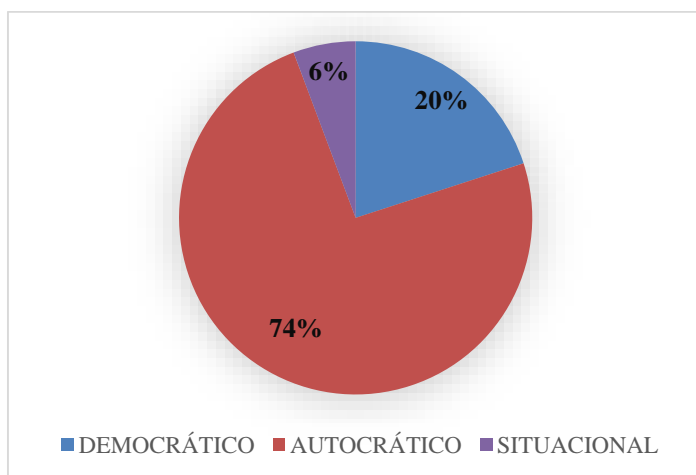
Como os questionários foram entregues separadamente em empresas familiares e não familiares, foi possível verificar qual estilo de liderança predomina em cada uma delas, assim como, se existem semelhanças e diferenças, para fazer esta relação, foram criados o Gráfico 14 e Gráfico 15:

Gráfico 14 - Estilo de liderança predominante na empresa familiar



Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 15 – Estilo de liderança predominante na empresa não familiar



Fonte: Elaborado pela autora.

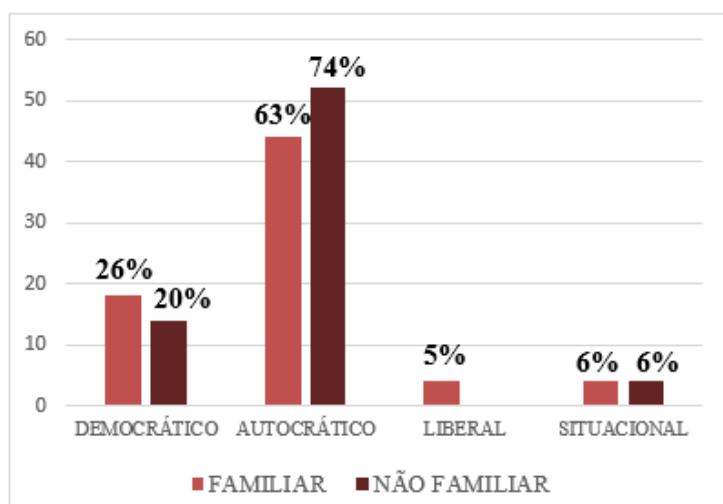
Conforme o Gráfico 14 e Gráfico 15, nas empresas familiares e não familiares o estilo predominante na visão dos líderes e liderados foi o autocrático, com a incidência de 63 % e 74%, respectivamente.

Sendo assim, conforme Gráfico 15, nas empresas não familiares o percentual de líderes autocráticos é bem superior ao das respostas encontradas nos questionários das empresas familiares e na empresa familiar, o democrático aparece mais.

Conforme os dados obtidos na amostra, os líderes possuem características mais evidentes do estilo de liderança autocrático, tanto na empresa familiar (GRÁFICO 14), como na não familiar (GRÁFICO 15), sendo assim, pode ser compreendido que seu comportamento mais autoritário seja proveniente da posição em que ocupa na organização ou em relação ao tempo já integra a mesma, como apresentado no (GRÁFICO 10), que evidencia que o líder de empresa não familiar tem de 6 a 10 anos de empresa, supondo que a experiência de trabalho possibilite a maneira autocrática de atuar como líder.

Já no caso da empresa familiar, a explicação para maioria dos líderes serem autocráticos, pode ser dada através da explicação de Grzybovski e Tedesco (1998), que dizem que o sistema das empresas familiar está baseado na lealdade e na submissão.

Gráfico 16 – Comparativo do estilo de liderança entre empresas familiares e não familiares



Fonte: Elaborado pela autora.

Para comparar os estilos de liderança nas empresas familiares e não familiares, na visão dos líderes e liderados foi elaborado o Gráfico 16. Apesar da semelhança que há no

estilo de liderança predominante nas empresas familiares e não familiares, que é o autocrático com os respectivos percentuais, 63% e 74%, percebeu-se que nas empresas familiares o estilo de liderança democrático é mais evidente, com 26%, que nas não familiares que possuem um percentual de 20%.

Utilizando a referência de Bornholdt (2005) para justificar a maior evidencia do estilo autocrático nas empresas familiares, podemos relatar a importância da cultura, pois conforme o autor, os líderes podem criar uma cultura forte dentro das empresas, e é o líder que vai determinar a melhor maneira de trabalhar com a equipe.

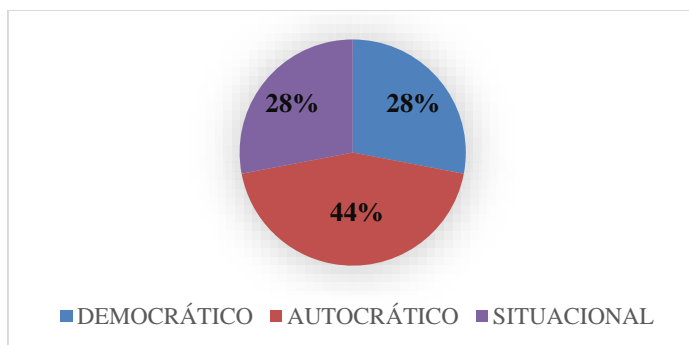
E a colocação acima, pode ser complementada, em relação ao estilo de liderança predominante, com o pensamento de Araújo (2006), pois o líder autocrático ou autoritário tem o papel de tomar decisões no ambiente de trabalho, fixar as tarefas e determinar a maneira como elas devem ser realizadas.

Já no estilo de liderança democrático, o líder da empresa familiar é 26% e o líder da não familiar é 20%, ou seja, menos democrático.

Nas empresas não familiares da amostra, não foi encontrado o estilo de liderança liberal. Nas empresas familiares mesmo que em pouca quantidade, 5% representam o estilo de liderança liberal, o que pode provocar mudanças de comportamento dentro das empresas, pois pode haver a transferência de autoridade para os liderados, conforme Maximiano (2000).

Sobre a liderança situacional, que conforme Maximiano (2007) foi criada para descrever que não existe um melhor estilo de liderança, mas existem as formas de liderança que melhor se adequam ao ambiente em questão. Nesta pesquisa foram encontradas respostas iguais tanto nas empresas familiares, quanto nas não familiares, representando 6% das opiniões.

Gráfico 17 – Estilo de liderança na visão do líder

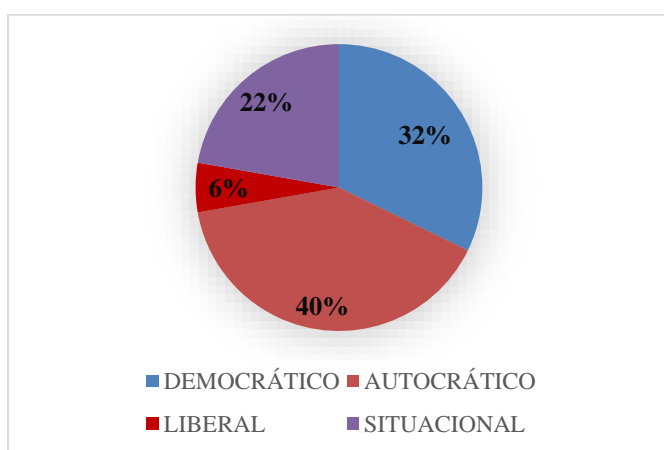


Fonte: Elaborado pela autora.

Com o Gráfico 17, que mostra o estilo de liderança na visão do líder, da empresa familiar e não familiar, verificou-se que 44% das opiniões dos líderes, através dos questionários, classificam-se: 44% autocrático, 28% autocrático, 28% situacional, porém nenhum líder do estilo de liderança liberal.

A ausência de líderes liberais, indica que maioria dos líderes assumem suas responsabilidades, pois, segundo Robbins (2002), o estilo de liderança liberal se refere a líderes que se omitem e evitam tomar decisões.

Gráfico 18 – Estilo de liderança na visão do liderado

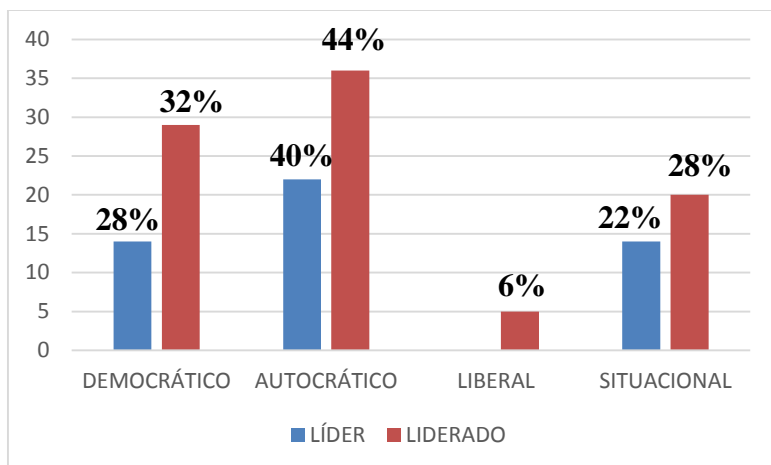


Fonte: elaborado pela autora.

Conforme o Gráfico 18, que mostra os estilos de liderança na visão do liderado, verificou-se que 40% dos liderados enxergam seus líderes no estilo autocrático, 32% estilo democrático, 22% estilo situacional e 6% estilo liberal.



Gráfico 19 – Comparativo estilo de liderança predominante na visão do líder e do liderado



Fonte: elaborado pela autora.

No Gráfico 19, que faz um comparativo do estilo de liderança na visão do líder (GRÁFICO 17) e na visão do liderado (GRÁFICO 18), na empresa familiar e na empresa não familiar o estilo de liderança predominante na visão de líder e liderado é o autocrático. Porém o liderado enxerga seu líder mais autocrático com 44%, enquanto o líder se enxerga autocrático com 40%.

Outra verificação importante, é que o liderado enxerga que o líder é mais democrático (32%), do que na visão do líder que é (28%). Nenhum líder considerou-se do estilo liberal, porém 6% dos liderados, enxerga seu líder com liberal. Sendo que, o líder do estilo liberal se omite, deixando as responsabilidades nas mãos dos liderados, deixando para tomar decisões no momento em que ocorrem, permitindo o acaso. Nessa forma de liderança, existe a tendência para maiores motivos para discussões entre o grupo, provocando consequentemente a ociosidade de tempo trabalhado, segundo Chiavenato (2004).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança atualmente é um dos fatores mais relevantes na busca por resultados dentro das organizações, as quais cada vez mais se preocupam e buscam colocar em ênfase as pessoas e em seguida os resultados. Ao concluir o estudo, pode-se afirmar que os objetivos propostos foram alcançados e o objetivo geral proposto no início do trabalho foi respondido.

Nesta pesquisa foram enfatizados os estilos de liderança Democrático, Autocrático, Liberal e Situacional e foi identificado que existem visões semelhantes e também algumas diferenças nas empresas familiares e não familiares, entre os estilos de liderança acima citados.

Primeiramente foi verificado, através dos questionários o perfil do líder, percebeu-se que o gênero masculino ainda é maioria assumindo a função de líder dentro das empresas, com um percentual alto de 62%, sendo assim, apesar de todas as conquistas da mulher, elas ainda são minoria na ocupação dos cargos de liderança nas empresas deste estudo. A faixa etária predominante entre os líderes respondentes é: 34% entre 26 e 30 anos na empresa familiar e 33% entre 36 e 40 anos na empresa não familiar, percebendo-se que as lideranças são ocupadas na maioria por pessoas com mais de 26 anos de idade.

Quanto a escolaridade, percebeu-se que tanto na empresa familiar, quanto na empresa não familiar, entre líderes e liderados, a maioria está cursando o ensino superior. E o tempo de empresa dos líderes das empresas familiares classificou-se com 42% com idades entre 6 a 10 anos e nas não familiares, 52% dos líderes tem de 5 a 10 anos de empresa.

Nas empresas familiares 45% dos líderes tem relação de parentesco com os proprietários/fundadores das empresas e 55% não possuem nenhum vínculo familiar, sendo assim, a relação entre o nível de parentesco não afeta na escolha da função do líder. Entre os

líderes deste estudo, que possuem relação de parentesco, percebeu-se que 56% são primos dos fundadores da empresa.

A maior semelhança fica evidente por empresas familiares e não familiares da amostra terem a mesma opinião sobre o estilo de liderança predominante, que é o Autocrático, que ficou com um percentual muito acima dos outros estilos. Quanto aos outros estilos de liderança do estudo, os percentuais apresentados também são muito semelhantes, abrindo uma exceção apenas para o estilo de liderança Liberal, pois este estilo apenas foi encontrado nas respostas dos questionários de empresas familiares.

Esta pesquisa além de verificar as semelhanças e diferenças dos estilos de liderança nas empresas familiares e não familiares, também indica a visão do líder e do liderado sobre os estilos de liderança, trazendo nas respostas aspectos diferentes que existem nas suas formas de considerar a liderança.

O estilo predominante entre a visão do líder e liderado ficou igual, ambos consideram o estilo de liderança Autocrático, porém a diferença evidente através das respostas é de que nenhum líder ficou classificado como liberal, porém os liderados classificaram através de suas respostas, que 6% dos líderes são do estilo Liberal.

Percebeu-se também que os líderes de empresas familiares são mais jovens que os das empresas não familiares, assim como, quanto à educação, o maior número de líderes está cursando o ensino superior, sendo assim, é visível que há uma busca por qualificação, o que pode com o tempo ser fator imprescindível para a escolha de um líder. Quando consideramos que líderes geralmente são escolhidos por tempo que ocupam o cargo ou por familiaridade, esquecendo das características que compõe um líder.

Não existe o melhor estilo de liderança, porém, conclui-se que a liderança exerce papel fundamental, e que o estilo de liderança adequado para organização deve avaliar o fator humano, habilidades técnicas e características ou cultura da organização. E este cuidado deveria ser tomado ainda mais nas empresas não familiares, pois elas são maioria na economia brasileira atual.

E diante do exposto, o estilo de liderança que se sugere, é o situacional, pois ele é um equilíbrio, composto pelas características que positivamente mais se destacam no estilo

autocrático, democrático e liberal, podendo promover através deste estilo o sucesso nos negócios, através da boa gestão de pessoas. E acredita-se que o primeiro passo para exercer este estilo de liderança é conhecendo os estilos que existem, em seguida buscar o autoconhecimento. Sugere-se aos líderes que tem interesse de melhorar ainda mais seu desempenho dentro das organizações, que utilizem o questionário em anexo como teste para detectar seu estilo de liderança e procure verificar se este está de acordo com sua equipe e também o que pode ser melhorado.

Conclui-se que existem semelhanças nos estilos de liderança das empresas familiares e não familiares, porém diferenças bem evidentes por conta de sua cultura e forma de origem das organizações. E acredita-se que o estudo foi muito válido para todos os respondentes, principalmente para os líderes, pois a promoveu a possibilidade de ampliar seus conhecimentos a respeito da forma que atuam em suas lideranças e também repensar sobre seu dia a dia.

## REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2006.

ARAÚJO, D.B. Sucessão nas organizações Brasileiras. Brasília.2007

ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2006.

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações:** conceitos básicos e aplicações. São Paulo: Editora Atlas, 2016. E-book. Disponível em: <[www.univates.br/biblioteca](http://www.univates.br/biblioteca)>. Acesso em: 09 set. 2016.

BARROS, Aidil de Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de pesquisa:** propostas metodológicas. Petrópolis-RJ: Editora Vozes, 1990.

BENEVIDES, Vitor Luciano de Almeida. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros.** Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace>>. Acesso em 10 out. 2016.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**, 4ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar:** sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel. 2ª edição, 1991.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar:** implementação e prática. Porto Alegre: Editora Bookman, 2005.

CASSARRO, Antonio Carlos, Sistema de Informação para Tomada de Decisões, 3º Edição, São Paulo: Editora Pioneira, 1999.

CASILLAS, J. Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. **Gestão da empresa familiar.** São Paulo: Thomson, 2007.

CASTIGLIONE, Mattos, J.A D.; TANCREDI, Tadeu C. **Organização empresarial:** conceitos, modelos, planejamento, técnicas de gestão e normas de qualidade. São Paulo: Érica, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional:** a dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2014.

\_\_\_\_\_. **Administração geral e pública.** 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando pessoas:** como transformar os gerentes em gestores de pessoas. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando com as pessoas:** transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. 5. ed. São Paulo: Editora Manole, 2015.

\_\_\_\_\_. **Administração nos novos tempos.** 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CURY, Antonio. **Organização e Métodos** - Uma Visão Holística, 9ª edição. Atlas, 2016. E-book. Disponível em: <[www.univates.br/biblioteca](http://www.univates.br/biblioteca)>. Acesso em: 15 mai. 2017.

DATSCH, Fabiane Maria; CYRNE, Carlos Candido da Silva. **Percepções de líderes e liderados em relação ao estilo de Liderança dos gestores de uma instituição de ensino superior.** 2015. Disponível em: <[http://api.ning.com/files/3oGPmu924\\*PUE\\*d9I6yt2XeSds6uTtazxhf6F67MASIDLz5Zcxu6ANvILV7BAPNgH\\*mWZsutMM-oDr6T8Oilzsk2f35Nng1M/PercepodeLdereseLideradosemrelaoaoEstilodeLideranadosGestoresdeumaInstituiodeEnsinoSuperior.pdf](http://api.ning.com/files/3oGPmu924*PUE*d9I6yt2XeSds6uTtazxhf6F67MASIDLz5Zcxu6ANvILV7BAPNgH*mWZsutMM-oDr6T8Oilzsk2f35Nng1M/PercepodeLdereseLideradosemrelaoaoEstilodeLideranadosGestoresdeumaInstituiodeEnsinoSuperior.pdf)>. Acesso em: 22 mar. 2017.

DONNELLEY, R. G. **A empresa familiar tem suas vantagens e desvantagens, o importante é identifica-las e compreendê-las.** v. 2. Boston: Biblioteca Harvard de Administração de empresas, 1976.

EAGLY, A. H. **Sex differences in social behavior:** A social-role interpretation. N.Y.: Erlbaum, 1987 apud DOS SANTOS, Jean Carlo Silva. 2013. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/86090/000909450.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 03 mai. 2017.

FACHADA, Maria Odete. **Psicologia das relações interpessoais.** 6. ed. Lisboa: Editora Rumo, 2003.

FRANÇA, Ana Limongi. **Comportamento Organizacional:** Conceitos e Práticas. São Paulo: Saraiva, 2005. E-book. Disponível em: <[www.univates.br/biblioteca](http://www.univates.br/biblioteca)>. Acesso em: 09 set. 2016.

FISCHER, Helen. **O primeiro sexo:** como as mulheres estão a mudar o mundo. São Paulo: Presença, 2001.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA - FEE. Municípios: Lajeado-Rio Grande do Sul. 2017. Disponível em: <<http://www.fee.rs.gov.br/perfil-socioeconomico/municipios/detalhe/?municipio=Lajeado>>. Acesso em: 02 mai. 2017.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012. E-book. Disponível em: <[www.univates.br/biblioteca](http://www.univates.br/biblioteca)>. Acesso em: 23 mai. 2017.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência social: o poder das relações humanas**. São Paulo: Editora Campus, 2006.

GRACIOSO, Luiz Francisco. **Liderança empresarial**. São Paulo: Editora Atlas, 2009

GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. Empresa Familiar x Competitividade: Tendências e racionalidades em conflito. **Teor. Evid. Econ.**, Passo Fundo, v. 6, n. 11, p. 37-68, nov. 1998.

HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. 2016. **Cidades: Rio Grande do Sul – Lajeado**. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/v4/brasil/rs/lajeado/panorama>>. Acesso em: 03 mai. 2016.

\_\_\_\_\_. **Estatísticas de gênero**. 2017. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/apps/snig/v1/?loc=0>>. Acesso em: 16 mai. 2017.

\_\_\_\_\_. **Censo 2010**. 2016. Disponível em: <<http://censo2010.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 16 mai. 2017.

\_\_\_\_\_. Estimativas de População. 2012. Disponível em: <[ftp://ftp.ibge.gov.br/Estimativas\\_de\\_Populacao/Estimativas\\_2012/metodologia\\_2012.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Estimativas_de_Populacao/Estimativas_2012/metodologia_2012.pdf)>. Acesso em: 03 mai. 2016.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa Mensal de Emprego - PME**. 2016. Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/pme/quadros/total-das-areas/fevereiro-2016>>. Acesso em: 03 mai. 2016.

KOTTER, J.; HESKETT, J. **Cultura de empresa y rentabilidad**. 3. ed. Madrid: Diaz de Santos, 1995 apud JOHANN, S. L. O modelo brasileiro de gestão organizacional. 2. ed. S. Leopoldo: Unisinos; 1998. p. 6-51.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório publicações e trabalhos científicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEMES JUNIOR, Antonio Barbosa; PISA, Beatriz Jackiu. **Administrando micro ou pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2010.

LEONE, N. M. C. P. G.. Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo, SP: Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_. A empresa familiar brasileira e a opinião de seus dirigentes sobre o processo sucessório. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-92302004000100009](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302004000100009) Acesso em: 28 mai.2017.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1998.

MALHOTRA, Naresh et al. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2012.

MARINHO, Robson M.; OLIVEIRA, Jayr F. **Liderança**: uma questão de competência. São Paulo: Saraiva, 2005.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de administração**: introdução à teoria geral e aos processos da administração. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora LTC, 2014.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia Aplicada à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MOTTA, Paulo Roberto. **A ciência e a arte de ser dirigente**. 8 ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 1997.

NAJJAR, Eduardo. **Empresa familiar**: construindo equipes vencedoras na família empresária. São Paulo: Integrare Editora, 2011.

NANUS, B. **Liderança visionária**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

NUNES, W. **Liderança coaching – potencializando talentos**. Artigo publicado em 2008. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/lideranca-coaching-potencializando-talentos/24388/>>. Acesso em: 15 ago. 2016

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa familiar**: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Editora Atlas, 1999.



OLIVEIRA, Jayr F. D. **Profissão líder: Desafios e perspectivas**. 2005. São Paulo: Saraiva. E-book. Disponível em: <[www.univates.br/biblioteca](http://www.univates.br/biblioteca)>. Acesso em: 08 set. 2016.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; MARINHO Robson M.; **Liderança: uma Questão de Competência**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

PONDER, Randall D. **Liderança Passo a Passo**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2010.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Editora: ISBN. 2000.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**. São Paulo. Editora Prentice Hall, 2002.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**. São Paulo. Editora Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTOS, Jean C. Silva dos; ANTUNES, Elaine Di Diego. **Relações de gêneros e liderança nas organizações: rumo a um estilo andrógino de gestão**. Porto Alegre, 2013. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/96848/000915792.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 03 mai. 2017.

SCOTT, J. **Gênero: uma categoria útil de análise histórica**. Educação e Realidade .Vol. 20 (2), jul/dez. 1995 apud LOURO, Guacira Lopes. **Gênero, sexualidade e educação: uma perspectiva pós-estruturalista**. Ed. 6. Rio de Janeiro. Editora: Vozes, 1997.

SEBRAE. **Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI**. Sebrae Nacional, 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 08 set. 2016.

STRAUSS, Anselm, Corbin, Juliet, **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2. ed. Porto Alegre: Editora Artmed, 2008.

TAJRA, Sanmya Feitosa; SANTOS, Nádia dos. **Planejamento e liderança: conceitos, estratégias e comportamento humano**. São Paulo: Editora Érica, 2014.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

VIEIRA, Leandro. **As lições de Rudolph Giuliani sobre liderança**. Nov. 2005. Disponível em: <[http://www.administradores.com.br/artigos/as\\_licoes\\_de\\_rudolph\\_giuliani\\_sobre\\_lideranca/689/](http://www.administradores.com.br/artigos/as_licoes_de_rudolph_giuliani_sobre_lideranca/689/)>. Acesso em: 15 mai. 2017.

WRIGHT, Peter L. **Administração estratégica: Conceitos** / Peter Wright, Mark J. Kroll, John Parnell; tradução Celso A. Rimoli, Lenira R. Esteves. – São Paulo: Atlas, 2000. Disponível em: <<https://comexitape.files.wordpress.com>>. Acesso em: 20 out. 2016.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A – Questionário direcionado ao líder

### CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES CURSO DE GRADUAÇÃO COMÉRCIO EXTERIOR

Larissa Maria Hickmann  
Ms. Profª Cristina Marmitt

Peço que o questionário seja lido com atenção e respondido de acordo com suas percepções. Sua participação é extremamente importante.

Lembramos que a pesquisa tem como objetivo identificar qual o estilo de liderança predominante dos gestores (líderes) das empresas que estarão respondendo este questionário, analisando a sua própria percepção, a percepção dos seus liderados e verificar se há relação nas percepções de líderes e liderados.

O questionário é composto por treze (13) questões, marque com (x), a resposta mais adequada, conforme a sua opinião.

Agradeço sua participação.

#### BLOCO I: PERFIL DO RESPONDENTE

1) **Gêner:** ( ) Masculino ( ) Feminino

2) **Faixa Etária:** ( ) Menos de 18 anos ( ) Entre 18 e 25 anos ( ) Entre 26 e 30 anos  
( ) Entre 31 e 35 anos ( ) Entre 36 e 40 anos ( ) Acima dos 40 anos

3) **Formação:**

Ensino fundamental ( ) Completo ( ) Incompleto

Ensino médio ( ) Completo ( ) Incompleto

Ensino Superior ( ) Completo ( ) Incompleto Qual curso?.....

Pós-graduação ( ) Completa ( ) Incompleta Qual área?.....

4) **Função/ área em que trabalha na organização:**.....

5) **Tempo que trabalha na empresa:**.....

6) **Quantas pessoas você lidera:**.....

7) Em caso da empresa ser do tipo familiar, existe relação de parentesco? ( ) sim ( ) não  
Qual:\_\_\_\_\_

#### BLOCO II: QUESTIONÁRIO

1) **Para você, qual é o papel do líder?**

- a) Conduzir a equipe para a execução dos processos.
- b) Orientar e participar na definição e execução dos processos.
- c) Deixar com que a equipe decida a melhor forma de conduzir os processos.
- d) Conduzir a equipe de acordo com a situação e capacidade do liderado.

2) **De que maneira você participa das atividades?**

- a) Passa a tarefa, acompanha de perto e faz correções, críticas e elogios diários.
- b) Dialoga com a equipe para definirem juntos as atividades e assume o papel de orientador.

- c) Geralmente se envolve apenas no fim do processo ou nem se envolve, dando liberdade aos liderados.
- d) Da liberdade ao liderado, de acordo com a situação e a capacidade do liderado.

**3) Como você se comporta durante as atividades (em especial na realização de uma tarefa)?**

- a) Quer saber e participar de todo processo
- b) Sabe quando deve intervir e é percebido pela equipe como facilitador.
- c) Realiza outras atividades e intervém apenas quando é solicitado
- d) De acordo com o perfil da equipe.

**4) Como você repassa as atividades?**

- a) Indicando como quer que tudo seja feito.
- b) Verificando a opinião de quem executará.
- c) Indicando a importância daquela tarefa e o prazo, deixando para seus colaboradores a escolha dos meios.
- d) De modo específico conforme o perfil da equipe

**5) Em casos de falha, que atitude você toma?**

- a) Exige ajuste imediato e uma justificativa formal.
- b) Reconhece a sua responsabilidade e auxilia a equipe a identificar a solução de modo participativo.
- c) Deixa por conta dos subordinados resolverem a situação.
- d) Identifica de que forma deve conduzir o problema com a equipe.

**6) O que você faz se um dos membros de sua equipe precisa realizar um trabalho difícil e complexo?**

- a) Define com clareza o método e o tempo necessário para a sua realização.
- b) Dá orientação geral ao funcionário, mas deixa a seu critério o processo e o tempo necessários para executar a tarefa.
- c) Não interfere, ao contrário, dá plena liberdade ao funcionário para que ele aja como julgar melhor.
- d) Avalia de que forma precisa intervir e/ou orientar.

**7) Sua equipe, que é eficiente, propôs mudanças na rotina de trabalho. Qual a sua reação mais provável?**

- a) Determina se haverá mudança ou não e a forma como será executada.
- b) Aproveita a sugestão da equipe, mas você é quem autoriza a mudança.
- c) Permite que a equipe introduza as mudanças e não exerce nenhum tipo de pressão.
- d) Analisa de que forma poderá ser mais produtivo para cada membro da equipe.

**8) Como você age quando é necessário repreender alguém de forma mais rígida?**

- a) É bem objetivo e prático, avaliando fatos e não pessoas.
- b) Analisa a questão e verifica os motivos ajudando a encontrar o melhor caminho.
- c) Deixa que a pessoa perceba o seu erro e não interfere.
- d) Identifica de que forma conduzir a questão de acordo com o perfil de cada membro da equipe.

**9) Para você, qual o comportamento mais correto no relacionamento com a equipe de trabalho?**

- a) **Passa apenas as instruções necessárias e não se envolve com a equipe**, pois muita intimidade com os funcionários pode influenciar no rendimento.
- b) Como líder da equipe, opina e participa de cada questão que surgir.
- c) Não avalia ou controla as atividades dos liderados, pois a interferência do líder pode comprometer o rendimento da equipe.
- d) Da mais ou menos liberdade de acordo com o perfil de cada membro da equipe.

**10) A produtividade do grupo é boa, mas o relacionamento entre os participantes não é satisfatório. O que você faz?**

- a) Toma providências para que a equipe se mantenha dentro de normas bem definidas.
- b) Discute a situação com a equipe e depois auxilia nas mudanças necessárias.
- c) Deixa que a própria equipe se encarregue de solucionar seus próprios problemas.
- d) Identifica com cada membro o que está gerando o problema e conduz a solução de acordo com a necessidade de cada um.

**11) Como um líder deve se comportar em relação à sua equipe?**

- a) Precisa dar ordens diretas a seus subordinados para que o trabalho seja bem feito.
- b) Um verdadeiro líder não deve dar ordens aos liderados, mas orientar a sua equipe.
- c) Deve interferir o mínimo possível. Em uma equipe de trabalho, cada um deve saber o que fazer.
- d) Conduzir cada membro de acordo com suas necessidades.

**12) Em qual descrição abaixo você mais se enquadra?**

- a) Exerce um nível elevado de poder sobre a equipe. Não costuma dar oportunidades para sugestões.
- b) Ao definir metas, objetivos e estratégias, permite que a equipe apresente sua opinião, estimula a discussão e, em conjunto, definem o melhor caminho.
- c) Dá total independência à equipe para definir metas, objetivos e como alcançá-los, pois tem plena confiança na experiência e no espírito de iniciativa do grupo.
- d) Entende que deve considerar o perfil e capacidade de cada membro da equipe para conduzir os processos adequadamente.

**13) Quando é tomada uma decisão sua ou da organização, como você repassa ela para a equipe?**

- a) Você apenas informa a decisão tomada, e esta deve ser acatada.
- b) Você acha que vale a pena explicar detalhadamente as razões da decisão.
- c) Você entende que a equipe tem condições de compreender sozinha as razões da decisão.
- d) Você conduz o repasse da decisão de acordo com a necessidade de cada membro da equipe.

## APÊNDICE B- Questionário direcionado ao liderado

### CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES CURSO DE GRADUAÇÃO COMÉRCIO EXTERIOR

Larissa Maria Hickmann  
Ms. Profª Cristina Marmitt

Peço que o questionário seja lido com atenção e respondido de acordo com suas percepções. Sua participação é extremamente importante.

Lembramos que a pesquisa tem como objetivo identificar qual o estilo de liderança predominante dos gestores (líderes) das empresas que estarão respondendo este questionário, analisando a sua própria percepção, a percepção dos seus liderados e verificar se há relação nas percepções de líderes e liderados.

O questionário é composto por treze (13) questões, marque com (x), a resposta mais adequada, conforme a sua opinião.

Agradeço sua participação.

#### BLOCO I: PERFIL DO RESPONDENTE

1) **Gênero:** ( ) Masculino ( ) Feminino

2) **Faixa Etária:** ( ) Menos de 18 anos ( ) Entre 18 e 25 anos ( ) Entre 26 e 30 anos  
( ) Entre 31 e 35 anos ( ) Entre 36 e 40 anos ( ) Acima dos 40 anos

3) **Formação:**

Ensino fundamental ( ) Completo ( ) Incompleto

Ensino médio ( ) Completo ( ) Incompleto

Ensino Superior ( ) Completo ( ) Incompleto Qual curso?.....

Pós-graduação ( ) Completa ( ) Incompleta Qual área?.....

4) **Função/ área em que trabalha na organização:**.....

5) **Tempo que trabalha na empresa:**.....

6) **Quantas pessoas fazem parte da equipe liderada pelo seu líder**.....

#### BLOCO II: QUESTIONÁRIO

1) **Como o seu líder conduz os processos do setor?**

a) Conduz a equipe para a execução dos processos.

b) Orienta e participa na definição e execução dos processos.

c) Deixa com que a equipe decida a melhor forma de conduzir os processos.

d) Conduz a equipe de acordo com a situação e capacidade do liderado.

2) **De que maneira seu líder participa das atividades?**

a) Passa a tarefa, acompanha de perto e faz correções, críticas e elogios diários.

b) Dialoga com a equipe para definirem juntos as atividades e assume o papel de orientador.

- c) Geralmente se envolve apenas no fim do processo ou nem se envolve, dando liberdade aos liderados.
- d) Da liberdade ao liderado, de acordo com a situação e a capacidade do liderado.

**3) Como seu líder se comporta durante as atividades (em especial na realização de uma tarefa)?**

- a) Quer saber e participar de todo processo
- b) Sabe quando deve intervir e é percebido pela equipe como facilitador.
- c) Realiza outras atividades e intervém apenas quando é solicitado.
- d) De acordo com o perfil da equipe.

**4) Como seu líder repassa as atividades?**

- a) Indicando como quer que tudo seja feito.
- b) Verificando a opinião de quem executará.
- c) Indicando a importância daquela tarefa e o prazo, deixando para seus colaboradores a escolha dos meios.
- d) De modo específico conforme o perfil da equipe.

**5) Em casos de falha, que atitude seu líder toma?**

- a) Exige ajuste imediato e uma justificativa formal.
- b) Reconhece a responsabilidade e auxilia a equipe a identificar a solução de modo participativo.
- c) Deixa por conta dos subordinados resolverem a situação.
- d) Identifica de que forma deve conduzir o problema com a equipe.

**6) O que seu líder faz se um dos membros de sua equipe precisa realizar um trabalho difícil e complexo?**

- a) Define com clareza o método e o tempo necessário para a sua realização.
- b) Dá orientação geral ao funcionário, mas deixa a seu critério o processo e o tempo necessários para executar a tarefa.
- c) Não interfere, ao contrário, dá plena liberdade ao funcionário para que ele aja como julgar melhor.
- d) Avalia de que forma precisa intervir e/ou orientar.

**7) Se a sua equipe propõe mudanças na rotina de trabalho. Qual a reação mais provável do seu líder?**

- a) Determina se haverá mudança ou não e a forma como será executada.
- b) Aproveita a sugestão da equipe, mas é ele quem autoriza a mudança.
- c) Permite que a equipe introduza as mudanças e não exerce nenhum tipo de pressão.
- d) Analisa de que forma poderá ser mais produtivo para cada membro da equipe.

**8) Como o seu líder age quando é necessário repreender alguém de forma mais rígida?**

- a) É bem objetivo e prático, avaliando fatos e não pessoas.
- b) Analisa a questão e verifica os motivos ajudando a encontrar o melhor caminho.
- c) Deixa que a pessoa perceba o seu erro e não interfere.
- d) Identifica de que forma conduzir a questão de acordo com o perfil de cada membro da equipe.

**9) Como é o comportamento do seu líder no relacionamento com a equipe de trabalho?**

- a) Passa apenas as instruções necessárias e não se envolve com a equipe, pois muita intimidade com os funcionários pode influenciar no rendimento.
- b) Como líder da equipe, opina e participa de cada questão que surgir.
- c) Não avalia ou controla as atividades dos liderados, pois a interferência do líder pode comprometer o rendimento da equipe.
- d) Da mais ou menos liberdade de acordo com o perfil de cada membro da equipe.

**10) Quando o relacionamento entre os membros da equipe não é satisfatório. O que o líder faz?**

- a) Toma providências para que a equipe se mantenha dentro de normas bem definidas.
- b) Discute a situação com a equipe e depois auxilia nas mudanças necessárias.
- c) Deixa que a própria equipe se encarregue de seus próprios problemas.
- d) Identifica com cada membro o que está gerando o problema e conduz a solução de acordo com a necessidade de cada um.

**11) Como você acha que seu líder se comporta em relação à equipe?**

- a) Da ordens diretas aos subordinados para que o trabalho seja bem feito.
- b) Não dá ordens aos liderados, mas orienta a equipe.
- c) Interfere o mínimo possível, pois ele acha que em uma equipe de trabalho, cada um deve saber o que fazer.
- d) Conduz cada membro de acordo com suas necessidades.

**12) Em qual descrição abaixo seu líder melhor se enquadra?**

- a) Exerce um nível elevado de poder sobre a equipe. Não costuma dar oportunidades para sugestões.
- b) Ao definir metas, objetivos e estratégias, permite que a equipe apresente sua opinião, estimula a discussão e, em conjunto, definem o melhor caminho.
- c) Prefere dar total independência à equipe para definir metas, objetivos e como alcança-los, pois tem plena confiança na experiência e no espírito de iniciativa do grupo.
- d) Considera o perfil e capacidade de cada membro da equipe para conduzir os processos adequadamente

**13) Quando é tomada uma decisão, da organização ou pelo próprio líder, como ele repassa a mudança para a equipe?**

- a) Ele apenas informa a decisão tomada, e esta deve ser acatada.
- b) Ele explica detalhadamente as razões da decisão.
- c) Ele entende que a equipe tem condições de compreender sozinha as razões da decisão.
- d) Ele conduz o repasse da decisão de acordo com a necessidade de cada membro da equipe.